

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Zhodnocení podnikatelského prostředí vybrané společnosti
Assessment of the Business environment of the selected Company

Student: Simona Polášková

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Blanka Pocztková, Ph.D., MBA

Ostrava 2016

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání bakalářské práce

Student: **Simona Polášková**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku
Téma: **Zhodnocení podnikatelského prostředí vybrané společnosti**
Assessment of the Business Environment of the Selected Company
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska podnikatelského prostředí
3. Charakteristika zkoumané společnosti
4. Analýza vnitřního a vnějšího prostředí
5. Vyhodnocení analýzy a doporučení
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratek

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2012. 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.

LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku*. Česko: J. Lhotský, 2010. 144 s. ISBN 978-80-254-8182-0.

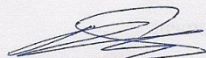
VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: Grada, 2012. 570 s. ISBN 978-80-247-4372-1.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

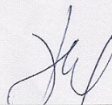
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Blanka Pocztaková, Ph.D., MBA**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 06.05.2016



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě 01.05.2016


.....
Simona Polášková

1	Úvod	3
2	Teoretická východiska	4
2.1	Podnik	4
2.1.1	Členění podniků	4
2.1.2	Subjekty podniku	6
2.2	Podnikatelské prostředí	6
2.2.1	Typologie podnikatelského prostředí	9
2.3	Metody a techniky analýzy vnitřního a vnějšího prostředí	11
2.3.1	Analýza vnějšího okolí	11
2.3.1.1	PESTLE analýza	12
2.3.1.2	Porterův model pěti konkurenčních sil	15
2.3.2	Analýza vnitřního okolí	21
2.3.2.1	SWOT analýza	21
2.4	Shrnutí teoretické části	23
3	Charakteristika zkoumané společnosti	25
3.1	Představení firmy	25
3.1.1	ČEZ, a. s.	25
3.1.2	ČEZ Prodej, s. r. o.	28
3.2	Statistika obchodování s komoditami v rámci ČR v letech 2010 – 2014	32
3.2.1	Vývoj jednotlivých komodit	32
4	Analýza vnitřního a vnějšího prostředí	35
4.1	Analýza vnějšího okolí	35
4.1.1	PESTLE analýza	35
4.1.2	Porterův model pěti konkurenčních sil	48
4.2	Analýza vnitřního okolí	57
4.2.1	SWOT analýza	57
4.3	Shrnutí jednotlivých analýz	61
5	Vyhodnocení analýzy a doporučení	65
5.1	Vyhodnocení analýzy	65
5.2	Doporučení	65
6	Závěr	68

Seznam použité literatury	69
Seznam zkratek.....	76
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
Seznam příloh	
Přílohy	

1 Úvod

V současné době na trhu panuje silný tlak vnějších vlivů zahrnující neustálé zkvalitňování a zrychlování všech procesů. Důsledkem toho je složitá pozice podniků, pro které je velmi obtížné dynamicky se rozvíjet. Pokud podniky chtějí být na trhu úspěšné a konkurenceschopné, musí se dostatečně věnovat vzniklým problémům a snažit se zabránit jejich recidivě. Dále je nutné stanovit dlouhodobé vize a cíle, které se stanou součástí jejich podnikové strategie. Dlouhodobá firemní strategie společností ukáže cestu, jakou postupovat k pozitivnímu rozvoji a jak dosáhnout stanovených cílů. Strategie se snaží o eliminaci slabých stránek firmy a získání konkurenční výhody oproti ostatním. Tato konkurenční výhoda poskytuje společnostem zajistit si jedinečnou pozici na trhu, což je přáním každé firmy. Analýzy vnějšího a vnitřního okolí nám pomáhá při formulování firemních strategií. Tyto analýzy se zabývají rozбором jednotlivých faktorů, které na podnik působí nebo i ovlivňují jeho pozici na daném trhu. Hlavním úkolem analýzy je schopnost podniku včas reagovat na případné změny podmínek, které nastaly právě díky změnám těchto faktorů. Je tedy nutností, aby každá organizace provedla analýzu prostředí, která jí pomůže ve snazší orientaci a lépe reagovat na nepříznivé změny.

Cílem bakalářské práce je provést analýzu vnějšího a vnitřního prostředí společnosti ČEZ Prodej, s. r. o. a definovat její pozici na trhu.

ČEZ Prodej, s. r. o. je součástí velkého koncernu společnosti ČEZ, a. s., který se řadí mezi největší středoevropské energetické společnosti. Hlavní činností společnosti je obchodování s elektrickou energií. Od roku 2011 poskytuje koncovým odběratelům také zemní plyn. I přes silnou konkurenci na trhu si stále drží dominantní postavení.

Teoretická část bude vycházet z dostupných literárních zdrojů, kde se detailněji zaměříme na podnikatelské prostředí a její analýzy, které nám pomohou se k prostředí lépe přiblížit. Pro externí prostředí bude popsána analýza PESTLE a Porterův model pěti konkurenčních sil. V části interního okolí bude charakterizována analýza SWOT.

V praktické části bude představena společnost ČEZ Prodej, s. r. o. a výše zmíněné analýzy budeme aplikovat do praxe.

Závěrem bakalářské práce bude shrnutí jednotlivých poznatků, na jejichž základě bude definována pozice společnosti na trhu.

2 Teoretická východiska

Teoretická část bude věnována podniku jako takovému, jeho členění a objasnění ziskového a neziskového sektoru. Zmíněno bude také podnikatelské prostředí. V neposlední řadě se budeme zabývat jednotlivými metodami, které je možné využít pro analýzu vnitřního a vnějšího prostředí podniku.

2.1 Podnik

Podnikem je každý subjekt, který vykonává určitou činnost a je založen na nabízení zboží či služeb na trhu. Za trh považujeme místo, ve kterém se střetává nabídka s poptávkou. U podniku není podstatné, zda dosahuje zisku či nikoli, ale základem je oslovovat zákazníky nabídkou svých činností. Taktéž zde není rozhodující, jakou právní formu podnik na sebe bere. Základním cílem podniku je přežít a uchovat se jako podnik. (*Dvořáček a Slunčík, 2012*)

Podnik se skládá ze tří složek. Zahrnujeme zde hmotnou složku podnikání, kde patří jak movitý tak nemovitý majetek. Dále pak nehmotné složky, do nichž můžeme zahrnout patenty, licence, know-how, obchodní jméno aj. Nakonec zde náleží osobní složky, do kterých zahrnujeme zaměstnance a zaměstnavatele (*Vochozka, 2012*)

2.1.1 Členění podniků

Vochozka (2012) člení podniky dle těchto hledisek:

❖ Velikost podniku

- *Mikropodniky* – roční obrát je zde do 2 mil. Euro, počet zaměstnanců je méně než 10,
- *Malé podniky* – roční obrát je zde do 10 mil. Euro, počet zaměstnanců je méně než 50,
- *Střední podniky* - roční obrát je zde do 50 mil. Euro, počet zaměstnanců je méně než 250,
- *Velké podniky* - roční obrát je zde nad 50 mil. Euro nebo počet zaměstnanců přesahuje 250 pracovníků.

❖ Právní forma

- *Právnícká osoba* – je definována Zákonem o obchodních korporacích (zákon č. 90/2012 Sb.) jako obchodní korporace. Obchodní korporace se dělí na obchodní společnosti a družstva. Do obchodních společností patří veřejná obchodní společnost, komanditní společnost, akciová společnost, společnost s ručením omezeným, evropská společnost a evropské hospodářské zájmové sdružení. Družstva jsou družstvo a evropská družstevní společnost.¹
- *Fyzická osoba (neboli živnostník)* – podniká na základě živnostenského oprávnění. K založení firmy je potřebný živnostenský list. Pro získání živnostenského listu musí daná osoba splňovat všeobecné podmínky (způsobilost k právním úkonům, bezúhonnost, dosažení věku 18 let aj.) a dále podmínky, které se vztahují k dané živnosti.²

Živnosti dělíme do následujících skupin:

- ◆ *živnosti ohlašovací* (následující dělení je na živnosti řemeslné, vázané a volné),
- ◆ *živnosti koncesované*.³

❖ Rozsah působnosti

- *Místní,*
- *Regionální,*
- *Republikové,*
- *Mezinárodní,*
- *Státní* (majetek podniku vlastní stát).

❖ Forma vlastnictví

- *Soukromé vlastnictví* – majetek vlastní jediná soukromá osoba,
- *Partnerské vlastnictví* – majetek je vkladem několika osob, které podnikají pod společným jménem.

¹ PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ PRO FYZICKÉ A PRÁVNICKÉ OSOBY. *Ipodnikatel: portál pro začínající podnikatele* [online]. [cit. 2015-12-22]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Zahajeni-podnikani/pravni-formy-podnikani-pro-fyzicke-a-pravnicke-osoby/Pravnicka-osoba.html>

² PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ PRO FYZICKÉ A PRÁVNICKÉ OSOBY. *Ipodnikatel: portál pro začínající podnikatele* [online]. [cit. 2015-12-22]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Zahajeni-podnikani/pravni-formy-podnikani-pro-fyzicke-a-pravnicke-osoby/Pravnicka-osoba.html>

³ DRUHY ŽIVNOSTÍ. *Ekonomikon* [online]. [cit. 2015-12-22]. Dostupné z: <http://www.ekonomikon.cz/byznys/zivnost/druhy>

❖ **Podle výkonu**

- *Vyrábění statků* – zemědělské statky (např. zabezpečení výroby mléka, masa, obilí), těžební statky (např. těžba uhlí, ropy, železné rudy), energetické statky (zabezpečení výroby a rozvod energií), zpracovatelské statky (vyráběno pro další výrobu, např. oleje, látky) a spotřební statky (např. potraviny, elektronika, oděvy).
- *Poskytování služeb* – pojišťovnictví, bankovní služby, rekreace aj.

❖ **Podle odvětví** – technologický rozvoj a strukturální změny hospodářství zohledňuje klasifikace CZ-NACE

2.1.2 Subjekty podniku

Subjekty podniku můžeme dělit na ziskové a neziskové sektory.

Dvořáček a Slunčík (2012) popisují podnikatelské subjekty jako osoby, které vykonávají soustavnou činnost samostatně pod vlastním jménem, na vlastní účet a odpovědnost za účelem dosažení zisku. Zahrnujeme zde fyzické i právnické osoby.

Do neziskového sektoru řadíme organizace, které jsou založeny pod jiným smyslem, než je zisk. Patří zde neziskový veřejný sektor, do kterého zahrnujeme muzea, divadla, nemocnice aj. a neziskový soukromý sektor, který se zaměřuje na uspokojování potřeb, co se týče zdravotní, kulturní, sociální aj. oblastí. Tyto organizace mohou vytvářet zisk, ale tento zisk je následně použit k plnění cílů dané organizace. (*Dvořáček a Slunčík, 2012*)

2.2 Podnikatelské prostředí

„Prostředí je souhrn všech sil a vlivů, které přímo či nepřímo působí na tržní subjekt. Tyto síly ovlivňují schopnost firmy konat svůj podnikatelský záměr, její výkonnost a prosperitu.“
(*Vochozka, 2012, s. 343*)

„Okolím podniku rozumíme vše, co je za pomyslnými hranicemi podniku jako sociálně ekonomického a technického systému a čím je podnik ovlivňován a co případně sám může ovlivnit. Okolí podniku ho nutí k určitému způsobu chování, především k volbě určitých cílů a způsobů jejich dosahování. Vliv okolí na podnik je zpravidla silný, zatímco možnost podniku ovlivňovat okolí je spíše omezená.“ (*Synek, 2010, s. 15*)

Od skončení 2. světové války v roce 1945 se prostředí podniku a podněty, které z něj vycházejí a působí na podnik, neustále vyvíjejí. Ze začátku byl zmíněný vývoj souvislý a pozvolný, ale ten byl přerušen na základě tzv. ropné krize, která se stala v roce 1973. Krize se projevovala cenovými šoky a následnými změnami v oblasti politické, sociální a ekonomické. Od této doby dochází doslova k rapidním změnám. Podniky musí na tyto změny rychle reagovat, aby mohly být na trhu úspěšné, ale také často proto, aby na trhu vůbec přežily. (Zuzák, 2012)

Mezi hlavní faktory změn zahrnujeme *globalizaci trhů, zintenzivnění konkurence, rychlost změn (faktor času), inovace, změny v distribuci výrobků a vliv státu a nadnárodních celků na podnikání*. Všechny tyto faktory působí na podnikatelské prostředí komplexně. Jsou tedy vzájemně propojené a ovlivňují se.

- *Globalizace trhů* - Zuzák (2012) ve své knize uvádí, že v současném světě má globalizace dopad na vznik problémů a změn, které se následně přemísťují do dalších států a regionů a mají na ně pozitivní či negativní vliv. Jako příklad můžeme uvést cenové výkyvy ropy v důsledku politických změn a konfliktů. V osmdesátých letech minulého století nastal největší a nejrychlejší rozvoj globalizace. Za hlavní síly, které tento rychlý a největší rozvoj způsobily, patří sjednocení technických standardů a norem, částečnou liberalizací mezinárodního obchodu, rozvojem dopravních prostředků a dopravních cest (kontejnerová doprava, rychlostní železnice aj.), rozvoj informační a komunikační technologie a angličtina, která se stala mezinárodním dorozumívacím jazykem.
- *Zintenzivnění konkurence* - Podniky se vzhledem k silnému konkurenčnímu boji snaží stále o vznik a vývoj nových technologií. Zaváděním nových technologií vede ke stále rostoucí výrobě. Důsledkem je převis nabídky nad poptávkou a tím k zintenzivnění konkurenčního boje. To vede k tomu, že výrobci se snaží různými způsoby přesvědčit zákazníka, aby si daný produkt koupil právě u jejich společnosti. Může se jednat o akční nabídky, neustále reklamy, slevové kupóny atd. Trvalým znakem jsou nevyužité výrobní kapacity. Pro velké společnosti se národní trhy stávají omezením pro růst firmy a tak se společnosti snaží o získání nových trhů a tím i získání nových zákazníků. K získání nových trhů pomáhá globalizace formou fúzí a akvizic. Vznikají tak velké nadnárodní společnosti, to vede ke koncentraci výroby, k velké ekonomické síle a k velkým finančním zdrojům. Momentálně je na světě kolem čtyřiceti tisíc velkých společností, které představují silné hráče na trhu. Tyto společnosti jsou schopny mezi sebou silně konkurovat, ale naopak i v případě potřeby spolupracovat. Intenzita konkurenčního boje

je tak vysoká, že se v posledních letech mluví o takzvané superkonkurenci a hyperkonkurenci. (Zuzák, 2011)

- *Faktor času* - Důležitým faktorem úspěšnosti na trhu je čas. Abychom na trhu byli úspěšní, je nezbytné předvídat změny a rychle na tyto změny reagovat. Touto rychlou reakcí můžeme získat například pozici, že s novým výrobkem vstoupíme na trh jako první.
- *Vznik nových výrobků a odvětví a zánik jiných* – Z důvodu silného konkurenčního boje přicházejí podniky stále s novými výrobky a technologiemi. V době, kdy je výrobek ve fázi dospělosti, již firmy přicházejí na trh s novými výrobky. Podniky chtějí získat náskok před jejich konkurenty a tím i lepší pozici na trhu. K výrazným technickým pokrokům můžeme zařadit počítačovou technologii. Dále můžeme zmínit výrobky, které byly nahrazeny substitučními výrobky založené na zcela jiném principu nebo výrobky, které se dostaly do fáze útlumu. U těchto výrobků dochází opět k zaplnění výrobních kapacit. Můžeme zde například zmínit gramofonové přístroje a desky, u kterých v dnešní době poptávka opětovně roste. (Zuzák, 2012)
- *Změny v distribuci výrobků* - První změny nastaly výstavbou supermarketů, později hypermarketů, které zákazníkovi umožňovaly výrobky a služby pod „jednou střechou“. Následně se rozšířil prodej zboží přes internet, který dodavateli umožňuje zmenšit náklady a tím snížit cenu pro zákazníka. Dalším trendem je umístění obchodů s podobnými produkty na jedno místo. Jedná se například o prodejny rychlého občerstvení nebo elektroniky. (Zuzák, 2012)
- *Vliv státu a nadnárodních celků* - Čím dál více zasahuje stát a nadnárodní celky (např. Evropská unie) do podnikání. Intervence se týká ochrany spotřebitele a stanovení pravidel pro hospodářskou soutěž. Stát a nadnárodní celky mají za cíl dosáhnout dokonalé konkurence a to tím způsobem, že provádí opatření, které zabraňují vzniku monopolů a snaží se o co největší liberalizaci podnikatelských aktivit (např. ztráta monopolu České pošty, Českých drah). Další opatření, jak už je výše zmíněno, se týká ochrany spotřebitele, které zahrnuje dodržování technických a kvalitativních norem a standardů. Stát a jiné celky se také zaměřují na to, aby docházelo k výstavbě infrastruktury (např. rychlostní komunikace). (Zuzák, 2012)

2.2.1 Typologie podnikatelského prostředí

Fotr (2012) uvádí, že podnikatelské prostředí můžeme členit na dvě části a to podle faktorů, které se v něm uplatňují. Pokud jsou faktory uvnitř firmy, hovoříme o vnitřním prostředí. V případě, že se jedná o faktory vně společnosti, jedná se o vnější prostředí.

❖ **Vnější prostředí** - dále členíme na:

- *Mezzoprostředí* - zahrnuje společnosti, jejichž produkty jsou si navzájem substituty a přímo si konkurují. Jedná se tedy o přímé konkurenční síly, které působí na organizaci. Podniku může mít na dané faktory určitý vliv. Pomoci mu mohou nástroje marketingu.
- *Makroprostředí* – můžeme chápat jako „obal“ mezzoprostředí. Zahrnuje faktory, které podnik ovlivnit nemůže. Jedná se především o faktory politické, ekonomické, sociální a technologické. Tyto faktory mohou mít pro podnik rozhodující význam. Makroprostředí je pro všechny společnosti stejné, nicméně na každou organizaci bude působit odlišně, protože organizace jsou vzhledem ke své odlišnosti jinak citlivé na různé podněty.

❖ **Vnitřní prostředí** - nazýváme jej také jako mikroprostředí a zahrnuje zde soubor sil, které působí uvnitř podniku a již mají specifické dopady na řízení podniku. Patří sem například typ organizační struktury, jaké jsou pracovní podmínky uvnitř společnosti, s jakými zdroji firma disponuje aj. (*Fotr, 2012*)

Makroprostředí

Makroprostředí hodnotíme pomocí makroekonomických indikátorů, do kterých můžeme například zařadit:

- *Míra ekonomického růstu* – „*Výkonnost ekonomiky je nejčastěji měřena pomocí hrubého domácího produktu (HDP, popř. GNP), který představuje peněžní vyjádření celkového toku zboží a služeb za určité období (zpravidla rok).*“ (*Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 20*)
Růst výkonnosti ekonomiky povede k vyšším ziskům, naopak pokles ekonomiky vede ke snížení spotřeby a tedy i k nižším ziskům.
- *Inflace* – V případě zvýšení inflace, dojde k nárůstu cen vstupů do výroby, což povede i ke zvýšení mezd pro zaměstnance. Podniky budou ochotny dodávat stejné množství produkce pouze za vyšší ceny. U drobných podnikatelů se vyšší inflace stává velkým

problémem, jelikož se snaží o udržení konkurenceschopnosti a tím nebudou moci tolik zdražovat. Náklady jim ovšem porostou.

- *Úroková míra* – Změny úrokových sazeb provádí centrální banka, která usiluje o makroekonomickou stabilitu působením na inflaci. Pokud centrální banky sazby navýší, bude to mít za následek nižší čerpání úvěru ze strany obchodních bank a tím ke zdražování úvěrů pro klienty. Domácnosti začnou méně spotřebovávat zboží a služby a budou více spořit. Poptávka po produktech se tedy celkově sníží. U podniků dojde ke snížení zisku a to dostihne pokles výroby v celé ekonomice. Zpomalí se ekonomický růst, naroste nezaměstnanost, sníží se mzdy i inflace. V případě expanzivní politiky tj. snížení úrokových sazeb, dojde k urychlení ekonomického růstu a nárůstu inflace.
- *Nezaměstnanost* – Vysoká nezaměstnanost bude mít za následek nižší spotřebu, což povede i k nižšímu tempu růstu HDP. (Dvořáček a Slunčík, 2012)

Mezzoprostředí

Mikoláš (2011) uvádí, že podnikatelské mezzoprostředí je ovlivněno následujícími faktory:

- *Přírodní prostředí a ekologické faktory* – Záleží na hornatosti krajiny, množství lesů, vodních ploch atd.
- *Dopravní a technická infrastruktura* – Kvalitní dopravní infrastruktura je důležitá pro rychlý pohyb získávání vstupů a taktéž výstupů. Technická infrastruktura se týká rozsahu energetických sítí, telekomunikační sítě a zásobování plynem.
- *Ekonomická a podnikatelská infrastruktura* – Zde můžeme zahrnout úroveň bank, možnosti pošt a hotelů.
- *Všeobecná a ekonomická kultura* – Patří sem například vzdělanost, kultura národa aj.
- *Vůdčí subjekty* – jsou to takové subjekty, které mají vůdčí postavení na trhu. Ostatní firmy jej jen pronásledují z důvodu, že by v případě konkurenčního boje prohrály.

Mikroprostředí

„Vnitřní mikroprostředí a jeho faktory se týkají samotného subjektu z hlediska jeho struktury, organizace, vývojového stádia a zdraví. Patří sem například sociální směr a pracovní morálka podniku, jeho finanční zdraví, ale i dělba práce mezi různé útvary a jejich spolupráce. Podnik je jako živý organismus a jakékoliv vnitřní problémy či nesouhra se

mohou projevit navenek. Je nutné, aby výroba, výzkum a vývoj, marketing, finanční a další oddělení mezi sebou správně komunikovala a spolupracovala.“ (Zamazalová, 2010, s. 110)

Jak již výše bylo uvedeno, podnikatelské prostředí se dělí na vnější a vnitřní. Vnější prostředí zahrnuje makroprostředí a mezzoprostředí. Makrookolí je ovlivněno legislativou, demografií, sociální kulturou, ekologií, ekonomikou a technologií. Mezzoprostředí se týká zákazníků, konkurentů, dodavatelů, distribuce a substitutů. Co se týče vnitřního prostředí, to je utvářeno uvnitř podniku. Přehled zobrazuje Obr. 2.1.

Obr. 2.1 Podnikatelské prostředí



Zdroj: Fotr, 2012, s. 39

2.3 Metody a techniky analýzy vnitřního a vnějšího prostředí

2.3.1 Analýza vnějšího okolí

Podnikatelé využívají analýzy vnějšího okolí, aby lépe prozkoumali své prostředí a tím i poznali možné příležitosti a hrozby. Získají informace o současném a předpokládaném vývoji faktorů, u kterých se předpokládá, že ovlivňují nebo mohou ovlivnit působení organizace.

Pro analýzu vnějšího okolí byla vybrána analýza PESTLE a Porterův model pěti konkurenčních sil.

2.3.1.1 PESTLE analýza

Názvu PESTLE předcházela určitý historický vývoj. Tento termín se užívá v posledních deseti letech. V šedesátých letech se Francis J. Aguilar zabýval různými nástroji a technikami, které sloužily pro monitorování obchodního prostředí (označováno jako Scanning the Business Environment). Francis J. Aguilar vytvořil tzv. ETPS analýzu, která prováděla analýzu čtyř základních faktorů. Jednalo se o faktor ekonomický, technologický, politický a sociální. Poté, co byla analýza ETPS publikována, zhotovil Arnold Brown reorganizovaný model, který se nazýval STEP (Strategic Trend Evaluation Process – proces hodnocení strategického trendu). Tento model představoval metodu, která napomohla společnostem, jak uspořádat výsledky z předcházejícího monitorování prostředí. Krátce poté došlo opět k modifikaci tohoto nástroje a to přidáním zkoumání dalšího faktoru, kterým byl ekologický prvek. Tato analýza získala název tzv. STEPE analýza, která zahrnovala sociální, technologické, ekonomické, politické a ekologické faktory. Poslední významná restrukturalizace nastala v osmdesátých letech a to připojením samostatného legislativního prvku, který byl do té doby analyzován v rámci faktoru politického. Následně autoři, jako například Porter, Morrison, Boucher či Mekka, měnili různě pořadí faktorů v dané analýze a vznikaly tak názvy jako SLEPTE, STEPLE aj. Nejznámější akronym se nakonec ujal název PESTLE. (Grasseová, 2012)

Grasseová (2012) tuto metodu popisuje jako nástroj, pomocí něhož zjistíme, jak jednotlivé faktory mohou ovlivnit naši organizaci a dále také jako podklad pro vypracování prognóz, které se budou týkat budoucího vývoje společnosti.

Níže jsou uvedeny faktory, které výrazně ovlivňují fungování podniku. Váhy jednotlivých faktorů jsou hodnoceny podle odvětví podniku, do kterého je podnik zařazen.

- *Politické,*
- *Ekonomické,*
- *Sociální,*
- *Technologické,*
- *Legislativní,*
- *Ekologické (environmentální).* (Grasseová, 2012)

Politické faktory

Významný vliv na podnikání a tím i na celou národní ekonomiku má celková politická stabilita země (forma a stabilita vlády, politická strana u moci, klíčové orgány a úřady atd.). Dále můžeme uvést politický postoj. Jedná se například o postoj vůči soukromým a zahraničním investicím, postoj vůči privátnímu sektoru, vztah ke státnímu průmyslu aj. Tyto vlivy podstatně působí na důvěru investorů, možnosti ekonomického rozvoje a tím tedy i konkurenceschopnost. Na stát se také díváme jako na zaměstnavatele a spotřebitele, poněvadž mimo jiné vytváří veřejné statky (např. národní infrastruktura). (*Grasseová, 2012*)

Další důležitou funkcí státu je definování a uskutečnění hospodářské politiky. Ta má na podniky výrazný vliv, který se týká například výše daňového zatížení, výše daňových sazeb, vývoje daňových sazeb, deregulace a privatizace, exportu, výzkumu a vývoje nebo také podpory malých a středních podniků. (*Lhotský, 2010*)

Ekonomický faktory

Ekonomické faktory mají zásadní vliv na společnost. Existují čtyři základní makroekonomické indikátory, které podstatně ovlivňují situaci v podniku:

- *ekonomický růst,*
- *míru inflace,*
- *úrokovou míru,*
- *nezaměstnanost.*

Nutné je analyzovat politickou situaci v souvislosti s vlivem na ekonomiku, dále stádium hospodářského cyklu národní a globální ekonomiky, monetární a fiskální politiku státu a nezaměstnanost. Z identifikovaných faktorů musí strategičtí manažeři určit, které faktory jsou pro podnik klíčové a současně se zaměřit na prognózu změn jejich působení v budoucnosti.

V současné době se u výrobního průmyslu vyspělých zemí stává trendem, že průmysl zabývající se výrobou se stěhuje do států, ve kterých jsou nižší mzdové náklady. Dalším důvodem, proč se tento typ průmyslu stěhuje do těchto zemí je probíhající postupná liberalizace světového obchodu. Tento trend se v budoucnu hlavně dotkne asijských států, jako je Čína a Indie. Vyspělé země včetně České republiky se tak v budoucnu budou muset zaměřit více na sektor služeb a oblast výzkumu a vývoje. (*Lhotský, 2010*)

Sociální faktory

Sociální faktory chápeme například jako demografické charakteristiky, které mají výrazný vliv na strukturu poptávky. Zařadíme zde věkovou strukturu, pohlaví, zdravotní stav, celkovou velikost populace v dané zemi, etnické rozložení, rozmístění obyvatelstva aj. Kromě toho zde můžeme začlenit životní úroveň, životní styl, dostupnost pracovní síly, kvalifikační struktura populace, existence vzdělávacích zařízení, které jsou schopny poskytnout potřebné vzdělání apod.

Technologické faktory

Technologický pokrok je v dnešní době nutností, aby byl podnik schopný konkurenceschopnosti na trhu. Investování do technologického rozvoje a nových vynálezů se stává tedy nezbytností, ale na druhé straně to přináší firmě značná rizika. Pokud podnik investuje do oblasti výzkumu a vývoje nového produktu, není jisté, že se tyto vynaložené prostředky v budoucnu vrátí, tedy zda budou spotřebiteli v dostatečné míře poptávány. Na druhé straně, pokud by podnik technicky zaostával, mohlo by to vést ke ztrátě zákazníků. (Lhotský, 2010)

Legislativní faktory

Fungování ekonomiky ovlivňuje především legislativa státu. Patří zde existence zásadních zákonných norem, jako jsou daňové zákony, deregulační opatření, právní úprava pracovních podmínek, legislativní omezení (zde můžeme zahrnout distribuci a ekologická opatření). Dále pak vymahatelnost práva, autorská práva, funkčnost soudů apod.

Ekologické faktory

Dalším podstatným faktorem, kterému je nutné věnovat pozornost, je zabývat se ekologickými a klimatickými vlivy. Pokud se firma stejně významně podílí na zkoumání i těchto faktorů, pro podnik to může představovat možné příležitosti nebo zjistit případná rizika.

Grasseová (2012) mezi tyto faktory zařazuje přírodní a klimatické vlivy, celosvětové problémy týkající se životního prostředí (čerpání neobnovitelných zdrojů energie, úbytek

ozónové vrstvy, zvyšování emisí skleníkových plynů, globální oteplování, klimatické změny aj.) a různé legislativní omezení, která jsou spojena s ochranou životního prostředí.

V současné době je důležité věnovat se otázkám a problémům životního prostředí. Zákazník, který v dnešní době získává stále více informací o existujících ekologických problémech, klade stále větší důraz na ochranu životního prostředí. Podnik, který se aktivně snaží o zvýšení ochrany životního prostředí a nesleduje pouze legislativní ekologické předpisy, získá vyšší náklonnost zákazníků a to mu zaručí konkurenční výhodu. (*Lhotský, 2010*)

2.3.1.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterův model má napomoci k dosažení konkurenční výhody. Cílem modelu je identifikovat atraktivitu odvětví, ve kterém společnost působí. Dále se zaměřuje na analýzu mezzoprostředí, která nám umožňuje pochopit pravidla konkurence a tím i přitažlivost odvětví pro podnik. (*Zuzák, 2012*)

Dvořáček a Slunčík (2012) odvětví charakterizují jako skupina firem s velice podobnými činnostmi. V České republice jsou ekonomické činnosti rozřďovány podle klasifikace NACE a ta je odvozena od klasifikace, kterou využívá OSN a nese název ISIC (Mezinárodní klasifikace všech ekonomických činností). Ekonomickou činností je výroba určitého produktu, při které se využívá kombinace výrobních prostředků, práce, výrobních postupů a meziproduktů. Ekonomické činnosti jsou tedy definovány vstupy, výrobními postupy a jejich výstupy.

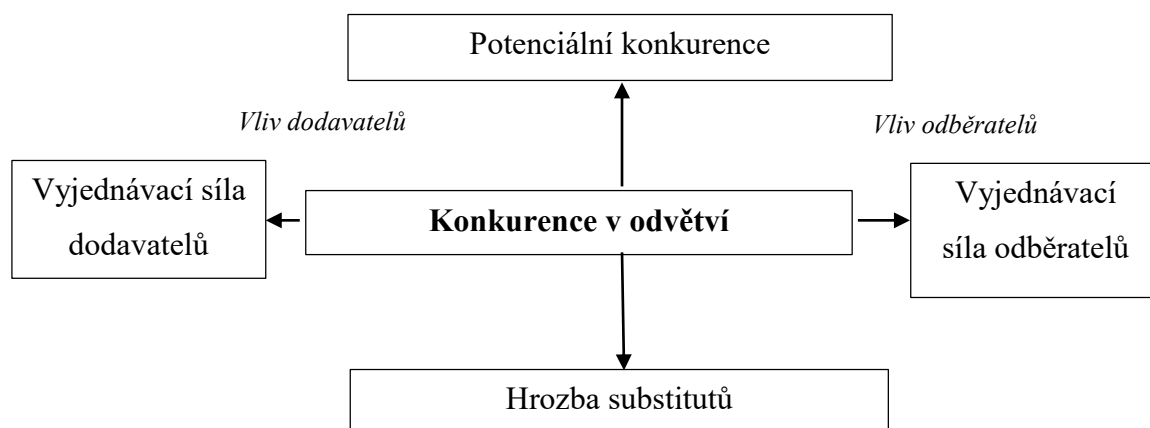
Společnost musí také co nejlépe určit hranice odvětví. *Sedláčková a Buchta (2006)* sdělují, že hranice odvětví jsou nahraditelné jak na straně poptávky, tak na straně nabídky. Vzhledem k situaci jaká momentálně na trhu panuje, není jednoduché vymezit přesné hranice odvětví, tudíž není možné spolehlivě určit naše konkurenty, dodavatele, zákazníky. V minulosti se pokládaly hranice odvětví za jasně definované, ale vývojem trhu dochází k tomu, že hranice jsou nepřesné a vzájemně se překrývají. Odvětví se dnes slévají a prolínají jako např. u elektroniky, u počítačů, bankovníctví atd. Produkt tedy přesně neurčuje, čím je a jakou přináší hodnotu pro zákazníka (jako příklad můžeme uvést mobilní telefon – dnes slouží jako přístroj k telekomunikaci, jako fotoaparát, zmenšený počítač – využívání internetu, MS Office aj.).

Harvardský profesor Michael Porter sdělil, že míra výnosnosti odvětví se neodvíjí od toho, jak výrobek vypadá nebo jak vyspělá technologie produkt vyrobila. Výnosnost odvětví se odvíjí od struktury odvětví. „*Struktura odvětví je dána základními silami, které ovlivňují konkurenční strategii podniku, tj. jeho způsob vyrovnání se s konkurencí.*“ (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 39)

M. Porter určil pět základních sil odvětví, které ovlivňují chování konkurentů:

- *rizika vstupu potenciálních konkurentů,*
- *konkurenti v odvětví,*
- *vyjednávací síla dodavatelů,*
- *vyjednávací síla odběratelů,*
- *hrozba substitučních výrobků/služeb.* (Grasseová, 2012)

Obr. 2.2 Porterův model pěti sil



Zdroj: Vochozka, 2012, s. 346

Kromě těchto faktorů se můžeme také setkat s šestým faktorem, který je nazýván „síla komplementáře“. Tento model se označuje tzv. Model šesti sil podle Grovea. Zmíněná síla komplementářů zde označuje podniky, jejichž činnosti závisí na našem podnikání a naopak (např. softwarové podniky x výrobci počítačů, výrobci automobilů x dodavatelé pneumatik či jiných součástí na automobily) nebo také vládu a veřejnost. (Vochozka, 2012)

Nyní blíže k jednotlivým pěti faktorům:

Rizika vstupu potenciálních konkurentů

Potenciální konkurenti představují pro podniky, které se nacházejí již v příslušném odvětví, nebezpečí, jelikož přísun dalšího konkurenta může změnit poměr sil a míru konkurence v odvětví. „*Ohrožení ze strany nových konkurentů závisí především na vstupních bariérách do daného odvětví, což je nejčastěji spjato s existencí a působením některého z následujících šesti faktorů: úspory z rozsahu, kapitálová náročnost vstupu, přístup k distribučním kanálům, očekávaná reakce zavedených firem, legislativa a vládní zásahy, diferenciací výrobků.*“ (Grasseová, 2012, s. 192) Potenciální konkurenti se u trhu dívají na výši vstupních a výstupních bariér, kterým budou v odvětví muset čelit. Z hlediska ziskovosti odvětví je pro konkurenty nejatraktivnější trh, který obsahuje vysoké vstupní bariéry, avšak výstupní bariéry jsou nízké. To znamená, že se předpokládá, že do odvětví nebude vstupovat velké množství podniků (z důvodu například vysokých finančních nároků na vstup). Dále je zde předpoklad vysokého zisku. A v případě neúspěšnosti firmy, mohou společnosti trh bez velkých problémů opustit. V případě vysokých vstupních i výstupních bariér, je předpoklad, že budoucí zisk bude vysoký, avšak je zde vysoké riziko, že v případě neúspěchu firem na trhu, budou firmy nuceny zde zůstat a bojovat o existenci. Pokud nastane situace, že vstupní i výstupní bariéry jsou nízké, pak to znamená pro podniky snadný vstup do odvětví a snadné ho i opustit. V této situaci avšak bývá zisk zpravidla nízký a stálý. Za nejhorší situaci se považuje ta, kde vstupní bariéry jsou nízké a výstupní vysoké. V období rozvoje odvětví mohou do něj společnosti snadno vstoupit, problém však nastává v případě neúspěchu či zhoršení podmínek odvětví a firmy tak mají problém z trhu odejít. Musíme si položit otázku: „*Jak můžeme zvýšit vstupní bariéry?*“ (Grasseová, 2012)

Konkurenti v odvětví

Společnosti, které se nachází ve společném odvětví, navzájem bojují o pozici na trhu. Firmy se snaží o dosažení konkurenční výhody, která vede k zaujímání lepší pozice a k celkovému růstu firmy (vyšší podíl na trhu, vyšší zisk, vyšší počet zákazníků aj.). Při snaze dosáhnout konkurenční výhody se setkávají s obdobnými snahami svých konkurentů. Pokud nějaká výrazná společnost provede jakési zásadní strategické rozhodnutí, které ve firmě realizuje, lze očekávat, že konkurenti zvolí podobný nebo i totožný krok. Může se jednat o strategická

rozhodnutí v oblasti změn cen, výrobků, marketingových aktivit (podpora prodeje, propagace). Musíme si položit otázku: „*Jak lze zlepšit naši pozici vůči konkurentům?*“

Nyní uvedeme některé důležité faktory, které mohou působit ve vzájemné vazbě:

- *Míra růstu trhu* – Čím více se trh zvětšuje, tím je rivalita mezi podniky menší. Je to z toho důvodu, že pokud se zvětšuje trh, současně dochází i k růstu podniků. Opačná situace je v případě, že trh stagnuje nebo dokonce klesá. Rivalita v odvětví se zvyšuje, jelikož podniky mohou získat vyšší podíl na trhu jedině na úkor konkurentů. Podniky na tuto situaci samozřejmě reagují a za následek to má snížení zisku, jelikož se firmám zvyšují náklady, například ve formě vyšších nákladů na marketing, snižování cen produktů a k dalším opatřením, které negativně ovlivňují výši zisku. (Zuzák, 2012)
- *Vysoký podíl fixních nákladů* – V odvětvích, které mají vysoký podíl na fixních nákladech, mají společnosti snahu co nejlépe využít výrobní kapacitu z důvodu zvýšení úspory z rozsahu. Pokud nastává situace, že trh stagnuje nebo klesá, vede to k následnému snížení výrobních kapacit a tím i ke snižování úspor z rozsahu a tedy k i celkovému snížení zisku. V případě ponechání maximálního využití výrobních kapacit ve stavu stagnace nebo úpadku, to povede k tomu, že firmy budou nuceny ceny produktů snížit. Snížení cen může mít za následek cenové války mezi konkurenty a opět to negativně ovlivní konečný zisk podniku. (Zuzák, 2012)
- *Počet a velikost podniků v odvětví* – Největší konkurenční boj nastává u obdobně velkých a silných podniků, které mají přibližně stejné disponibilní zdroje. Pokud je v daném odvětví pouze jeden velký podnik a ostatní malé, tak tento podnik má dominantní postavení na trhu a ostatní firmy jej nemohou ohrozit. Situace s nízkou mírou rivality nastává i u odvětví, které obsahují velký počet malých podniků, které mají pouze místní nebo regionální působnost. (Zuzák, 2012)
- *Nízká diferenciací výrobků* – Pokud produkty mají nízkou diferenciací, pro zákazníka je od stávajícího dodavatele snadné odejít a hlavním kritériem volby nového dodavatele bude cena výrobku či služby. V případě stagnace či poklesu se projevuje výrazná síla zákazníků a tlak na cenu a na druhé straně snaha podniků o prodej produktů. (Zuzák, 2012)

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé mohou vůči podnikům využít svou vyjednávací sílu a ta se odrazí ve zvýšení ceny odkupu eventuálně v nižší kvalitě výrobků či služeb. Zmíněnou vyjednávací sílu uplatní dodavatelé zejména v těchto situacích:

- „*Dodavatelé jsou monopolní nebo tvoří malou skupinu,*
- *dodavateli jsou velké podniky, které uplatňují svou sílu na trhu,*
- *existují vysoké bariéry vstupu do dodavatelského odvětví,*
- *dodávaný výrobek je jedinečný nebo diferencovaný a náklady na změnu dodavatele by byly vysoké (např. musela by se měnit technologie),*
- *odběratel není důležitým zákazníkem (odebírá malé množství).“ (Zuzák, 2012, s. 80)*

Musíme si položit otázku: „*Jak můžeme snížit vyjednávací sílu dodavatelů?*“

Vyjednávací síla odběratelů

Vyjednávací sílu mají kromě dodavatelů také odběratelé. Ta se projevu zejména vyžadováním lepší kvality výrobků a poskytováním více služeb, dále tlačí na dodavatele snížením cen nebo zvýhodněním dodacích podmínek (např. delší doba splatnosti faktury).

Zuzák (2012, s. 81) ve své knize uvádí typické situace, ve kterých odběratelé využívají svou vyjednávací sílu:

- odběratelé odebírají velká množství (např. obchodní řetězce, automobilky),
- je-li odběratel v monopolním postavení, nebo pokud na trhu existuje malý počet odběratelů,
- je-li výrobek nediferencovaný nebo může-li si odběratel zvolit jiného dodavatele,
- dodávaný výrobek není pro odběratele významný,
- v dodavatelském odvětví se nacházejí pouze malé podniky s nízkou vyjednávací silou.

V těchto případech je nejlepší ochranou vyvinutí prvotřídní nabídky, která se neodmítá. Je proto nutné položit si otázku: „*Jak můžeme snížit vyjednávací sílu odběratelů?*“

Hrozba substitučních výrobků/služeb

„Substituty jsou podobné produkty, které mohou sloužit podobnému nebo stejnému účelu jako produkty z daného odvětví.“ (Grasseová, 2012, s. 192)

Pro podniky to znamená, že zákazník může odejít a zvolit si výrobce substitutů. Pokud se jedná o substituty si velmi podobné, není to pro odvětví zas tak velké riziko. Důvodem je to, že ohrožený podnik sám vyrábí blízké substituty. Může se například jednat o výrobu lyží a běžek či výrobu rohlíků a housek. Větším nebezpečím se stávají substituty z jiných odvětví, které mohou být založeny na zcela jiném principu (např. pro řezné nástroje se místo přírodních diamantů využívají syntetické diamanty), jiné technologii (např. digitální fotoaparáty nahrazují klasické fotoaparáty) nebo změně módy či preferencí zákazníků (např. móda snowboardu). Velkou roli volby substitutů zde může hrát výše ceny nebo vlastnosti produktu (např. skladovatelnost výrobku, manipulovatelnost, možnost recyklace aj.). Dalším důležitým kritériem zákazníka pro přechod k substitutům hrají náklady na tento přechod. Jako příklad můžeme uvést již zmíněný digitální versus klasický fotoaparát. Pokud zákazník přechází od klasického fotoaparátu k digitálnímu, náklady na přechod jsou relativně nízké. (Zuzák, 2012)

Shrneme-li výše uvedené, tak riziko přechodu k substitutům roste čím nižší je cena substitutů, substituty obsahují vyšší kvalitu a nižší náklady na přechod k těmto substitutům. Toto však nemusí vždy platit. Určitou roli zde hraje loajalita zákazníků, sentimentální jednání a lpění na stávajících výrobcích a také v případě, že se substitut stává na nějakou dobu pouze módní záležitostí. Společnosti mohou na případnou hrozbu substitutů reagovat inovacemi či diferenciací svých výrobků, snížením cen výrobků či služeb, více se zaměřit na podporu marketingu či vstoupit do odvětví substitutů. (Zuzák, 2012)

Působnost těchto faktorů je v každém odvětví jiná a v rovněž se mění v čase. Na strukturu odvětví se tedy musíme dívat jako na proměnnou strukturu, nikoliv jako na konstantní veličinu. Cílem je, aby se firma co nejlépe vyrovnala s těmito faktory a provedla případné změny ve prospěch podniku. Tato analýza by měla strategickým manažerům pomoci při volbě správné strategie podniku a měla by také přispět k lepšímu rozpoznání možných příležitostí a hrozeb ze strany výše uvedených faktorů. (Zuzák, 2012)

2.3.2 Analýza vnitřního okolí

2.3.2.1 SWOT analýza

SWOT analýza patří k celosvětově nejproslulejším analýzám. Byla navržena v šedesátých letech 20. století a jejím autorem je Albert Humphrey. Je to univerzální analytická technika, která se zaměřuje na zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů, které ovlivňují úspěšnost společnosti.⁴

SWOT je akronym z počátečních písmen anglických názvů jednotlivých faktorů:

- *Strengths* – silné stránky,
- *Weaknesses* – slabé stránky,
- *Opportunities* – příležitosti,
- *Threats* – hrozby. (Grasseová, 2012)

Obr. 2.4 Schéma SWOT analýzy

<i>Vnitřní prostředí</i>	S	W
<i>Vnější prostředí</i>	O	T
	<i>Silné stránky Příležitosti</i>	<i>Slabé stránky Ohrožení</i>

Zdroj: Zuzák, 2012, s. 100

⁴ SWOT ANALÝZA. *Management mania* [online]. [cit. 2016-01-09]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>

Na základě analýzy prostředí podniku jsou identifikovány tržní příležitosti a hrozby a na základě analýzy vnitřního okolí společnosti jsou definovány silné a slabé stránky. Mezi typické faktory, které ovlivňují příležitosti a hrozby společnosti můžeme zařadit míru diferenciací v odvětví, míru státní regulace, počet konkurenčních podniků, hrozbu substitučních výrobků a vstup nových podniků do odvětví, know-how využívané v daném odvětví a tempo růstu daného odvětví. Jedná se tedy o faktory, které jsou mimo podnik, podnik je ovlivnit nemůže, ale naopak tyto faktory ovlivňují naši společnost ve velké míře. (Lhotský, 2010)

Silné a slabé stránky vychází ze zdrojů a schopností podniku. Do zdrojů zde zahrnujeme zdroje hmotné, nehmotné, finanční a lidské. Schopností je pak způsobilost podniku tyto zdroje účelně a efektivně využívat. (Grasseová, 2012)

Pro SWOT analýzu je nutné zaměřit se pouze na podstatná fakta, jelikož v případě velkého množství informací by mohla být formulace strategie komplikací. Jedná se tedy o jevy s dlouhodobým trváním. Informace můžeme čerpat sběrem dat z minulosti, ale také formou například benchmarkingu či brainstormingu. (Grasseová, 2012)

Jelikož jednotlivé faktory jsou pro společnost různě důležité, je vhodné jednotlivým položkám přiřadit hodnocení. Zároveň je důležité si uvědomit, že vnitřní a vnější prostředí se neustále mění a je tedy nezbytné v pravidelných časových intervalech SWOT analýzu přezkoumávat a zpřesňovat. (Lhotský, 2010)

Postup při realizaci SWOT analýzy:

- společnost identifikuje hlavní změny v okolí (například na základě výsledků PESTLE analýzy, Porterova modelu pěti konkurenčních sil),
- podnik definuje silné a slabé stránky, kterými disponuje,
- jednotlivé charakteristiky se bodově ohodnotí podle jejich významnosti a důležitosti pro organizaci,
- následuje součet bodů silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb,
- dojde k posouzení vzájemných vztahů mezi silnými a slabými stránkami na straně jedné a k posouzení příležitostí a hrozeb na straně druhé,
- výsledkem analýzy je zjištění příslušné strategie podniku. (Slávik, 1999)

Grasseová (2012) uvádí čtyři alternativy strategií, které jsou výsledkem SWOT analýzy:

- *WO strategie, tzv. Strategie hledání („MIN - MAX“)* - Tato strategie je zaměřena na odstranění slabých stránek s maximálním využitím externích příležitostí. Pro jejich realizaci bývá příznačné, že vyžadují získávání dalších zdrojů pro využití příležitostí.
- *SO strategie, tzv. Strategie využití („MAX – MAX“)* - Tato strategie využívá svých silných stránek organizace ke zhodnocení příležitostí identifikovaných ve vnějším prostředí. Tato SO strategie je základem pro definování vize a navazujících cílů podniku. Jedná se tedy o nejžádanější směr podnikové strategie.
- *WT strategie, tzv. Strategie vyhýbání („MIN – MIN“)* - Tuto strategii řadíme ke strategiím obranným, ve které se snažíme o eliminaci slabých stránek a vyhnutí se vnějšímu ohrožení.
- *ST strategie, tzv. Strategie konfrontace („MAX - MIN“)* - Maximální využití silných stránek podniku se snahou co nejvíce minimalizovat hrozby vnějšího okolí.

Před započítím analýzy SWOT je nezbytné si stanovit, jaký je účel analýzy a k čemu budou závěry využity. Standardně SWOT analýza slouží, jak již bylo výše uvedeno, ke generování alternativ strategií.

„Dále se pak může využít také k následujícím účelům:

- jako podklad pro definování vize,
- jako podklad pro zformulování strategických cílů,
- pro identifikaci kritických oblastí.“ (Grasseová, 2012, s. 297)

„Při využití zjištěných poznatků pro generování alternativ strategií získáme komplexní přehled o současném stavu organizace a výchozí bod pro stanovení jejího dalšího směřování.“ (Grasseová, 2012, s. 321)

2.4 Shrnutí teoretické části

V teoretické části jsme definovali co podnik jako takový znamená a více se seznámili s okolím, které na podnik působí. Další část byla věnována popsání jednotlivých metod, které mohou být využity pro analýzu těchto prostředí.

Pro analýzu vnitřního a vnějšího okolí společnosti ČEZ Prodej, s. r. o. byla vybrána analýza PESTLE, Porterův model pěti konkurenčních sil a SWOT analýza.

PESTLE analýza se týká vnějšího prostředí společnosti. Vnější prostředí společnost ovlivnit nemůže, ale pomocí této analýzy bude schopna na toto okolí lépe reagovat.

Porterův model pěti konkurenčních sil je zaměřen na mezzoprostředí, které je rovněž vně společnosti, ale působnost tohoto okolí ČEZ ovlivnit může.

Na závěr byla zvolena analýza SWOT. Pomocí této analýzy získáme podstatné informace, které nám pomohou při rozhodování jaké strategie v budoucnu využít, aby byla konkurenceschopná trhu.

3 Charakteristika zkoumané společnosti

V této kapitole se blíže seznámíme s analyzovanou společností ČEZ Prodej, s. r. o. Jelikož aktivity této firmy jsou propojeny s několika společnostmi koncernu ČEZ, a. s., bude bakalářská práce zaměřena i na jednání společnosti jako celku.

3.1 Představení firmy

Pro svou bakalářskou práci jsem si vybrala společnost **ČEZ Prodej, s. r. o.**

Nejdříve se zaměříme na celou společnost ČEZ, a. s. a její působení v České republice i mimo ní. Následně se budeme věnovat konkrétní společnosti ČEZ Prodej, s. r. o. a blíže se seznámíme s její úspěšností při obchodování s komoditami na trhu v letech 2010 – 2014.

3.1.1 ČEZ, a. s.

Obr. 3.1 Logo společnosti ČEZ



LOGO SPOLEČNOSTI ČEZ. Skupina ČEZ [online]. [cit. 2016-01-11]. Dostupné z: Zdroj: <https://www.cez.cz/cs/pro-media/ke-stazeni/loga.html>

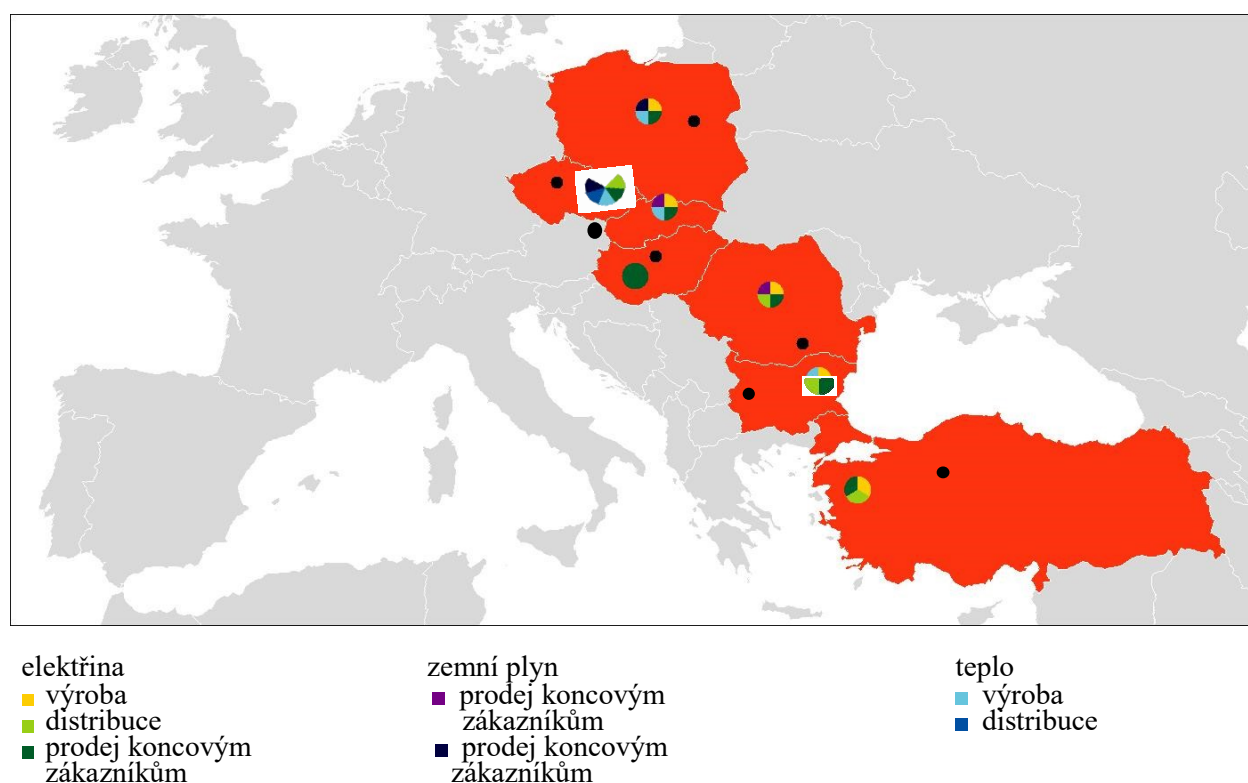
ČEZ Prodej, s. r. o. je součástí velkého koncernu společnosti ČEZ, a. s., který je považován za největšího středoevropského výrobce a distributora elektřiny a zároveň je řazen mezi největší evropské energetické společnosti. Společnost ČEZ, a. s. vznikla v roce 1992. Název ČEZ vznikl složením prvních písmen ze sousloví *České Energetické Závody*. Česká republika je hlavním vlastníkem této společnosti a drží necelých 70% akcií.

V roce 2003 se společnost ČEZ, a. s. spojila se společnostmi Severočeská energetika, Severomoravská energetika, Středočeská energetika, Východočeská energetika a

Západočeská energetika. Tím došlo k vytvoření skupiny ČEZ a zajistila si tak dominantní postavení na trhu střední a východní Evropy, kde postupně začala rozšiřovat svou činnost.

V roce 2004 společnost vložila miliardové investice do koupí bulharských distribučních společností a dále pokračovala koupěmi v Polsku, Rumunsku, Ukrajině, Srbsku, Bosně a Hercegovině až po odkup částí akcií energetického gigantu MOL, který spadá pod Maďarsko, vytvořili tak společný koncern. Jedná se tedy o energetický koncern, který působí hlavně ve střední a jihovýchodní Evropě a Turecku s centrálou v České republice.⁵

Obr. 3.2 Působnost společnosti ČEZ v Evropě



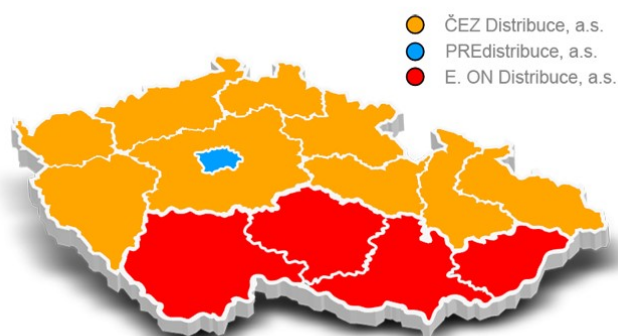
Zdroj: Výroční zpráva ČEZ Prodej, s. r. o. 2014, s. 3

Co se týče České republiky, zde je její hlavní činností těžba a prodej uhlí, výroba, distribuce a obchod s elektrickou energií, prodej elektřiny, tepla, zemního plynu a dalších služeb pro konečné zákazníky. Výroba se provádí na základě jaderných, uhelných, plynových, vodních a dalších obnovitelných zdrojů.

⁵ ČEZ. *Aktuálně* [online]. [cit. 2016-01-11]. Dostupné z: <http://www.aktualne.cz/wiki/ekonomika/cez/r~i:wiki:914/>

V České republice působí tři distributoři elektřiny – ČEZ Distribuce, E.ON Distribuce a PRE Distribuce. Každý z nich má vymezené území. ČEZ Distribuce obsazuje většinu republiky. E.ON Distribuce působí v oblasti jižních Čech a jižní Moravy. PRE Distribuce zaujímá území Prahy a město Roztoky u Prahy. Tito regionální distributoři si přenosovou soustavu („dráty“) pronajímají od vlastníka ČEPS a. s. Poplatky za distribuci jsou regulovány Energetickým regulačním úřadem (ERÚ). Tuto částku dodavatelé ovlivnit nemůžou. Část ceny, kterou ovlivnit můžou je část neregulovaná a jedná se o cenu silové elektřiny a paušální měsíční poplatek.⁶

Obr. 3.3 Regionální distributoři v ČR



REGIONÁLNÍ DISTRIBUTOŘI V ČR. *Ceny energie* [online]. [cit. 2016-01-11]. Dostupné z: <http://www.cenyenergie.cz/distributor-elektriny/#/promo-ele>

V zahraničí se společnost ČEZ zaměřuje především na distribuci, výrobu, obchod a prodej elektrické energie. Skupina ČEZ je vlastníkem nebo spoluvlastníkem výrobního či distribučního majetku a to v těchto zemích – Polsko, Rumunsko, Bulharsko, Maďarsko, Slovensko a Turecko.⁷

V roce 2013 mezinárodní agentura společnosti ČEZ udělila významný certifikát OSART Corporate 2013, který značí vzorový přístup společnosti a slouží jako inspirace pro další světové provozovatele jaderných zařízení. Byl zaměřen na provoz v jaderných elektrárnách Dukovany a Temelín. Certifikát byl udělen mimo jiné za tyto oblasti – řízení a kontrola

⁶ DISTRIBUTOR ELEKTRINY. *Ceny Energie* [online]. [cit. 2016-01-11]. Dostupné z: <http://www.cenyenergie.cz/distributor-elektriny/#/promo-ele>

⁷ ČEZ, A. S. *Skupina ČEZ: O společnosti* [online]. [cit. 2016-01-11]. Dostupné z: <http://www.cez.cz/cs/o-spolecnosti/cez/profil-spolecnosti.html>

kvality jaderného paliva prováděné třetí stranou, strategický nábor – proces získávání talentů a psychologická diagnostika, práce se sociálními médii (Facebook, Twitter, YouTube).⁸

3.1.2 ČEZ Prodej, s. r. o.

ČEZ Prodej, s. r. o. se stala smluvním partnerem pro zákazníky, kteří využívají služeb této společnosti. Zaujímá místo prostředníka v obchodním kontaktu, dále poskytuje podporu obchodním zástupcům a také má na starost marketingovou činnost.

Její hlavní činností je obchodování a prodej s elektrickou energií a zemním plynem zákazníkům v České republice. Tyto produkty poskytuje jak domácnostem, maloodběratelům, tak i velkoodběratelům.

V roce 2013 začala svým zákazníkům poskytovat i mobilní služby. Tyto mobilní služby nabízejí výhodnější volání, možnost psaní SMS zcela zdarma, smlouvu na dobu neurčitou a další atraktivní služby.

Společnost ČEZ poskytuje také svým zákazníkům finanční služby. Tyto služby se týkají financování energetických technologií včetně zpracování projektu, dodání a instalace. Financování se týká střešních fotovoltaických elektráren dodaných společnostmi ČEZ nebo technologií, které si zákazník zajistí sám a žádá od společnosti pouze finanční úvěr. Jedná se o fotovoltaické elektrárny, plynové kotle, klimatizace a tepelné čerpadla. Pro zákazníky ČEZ společnost také poskytuje spotřebitelské úvěry od 15 000,- Kč do výše až 200 000,- Kč.⁹ Jejím největším konkurentem jsou společnosti RWE, Pražská energetika a E.ON.

Identifikační údaje

Obchodní firma: ČEZ Prodej, s. r. o.

IČO: 272 32 433

Sídlo: Duhová 1/425, Michle, 140 53 Praha 4

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

⁸ CERTIFIKÁT OSART CORPORATE. *Skupina ČEZ* [online]. [cit. 2016-01-11]. Dostupné z: <https://www.cez.cz/cs/o-spolecnosti/cez/profil-spolecnosti.html>

⁹ SKUPINA ČEZ. *Skupina ČEZ: O společnosti* [online]. [cit. 2016-01-11]. Dostupné z: <https://www.cez.cz/>

Datum vzniku: 31. března 2005

Základní kapitál: 5 501 755 000,- Kč

Společníci: ČEZ, a. s., IČ 452 74 649, Duhová 1444/2, Michle, 140 00 Praha 4

Web: www.cez.cz

Předmět podnikání

Činnosti uvedené v obchodním rejstříku:

- obchod s elektřinou,
- obchod s plynem,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- poskytování služeb elektronických komunikací,
- montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení,
- projektová činnost ve výstavbě,
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování,
- poskytování nebo zprostředkování spotřebitelského úvěru.¹⁰

Struktura akcionářů

Majitelé akcií jsou jak fyzické, tak právnické osoby. Právnické osoby vlastní celkem 93,06 % základního kapitálu a mezi nejvýznamnějšího akcionáře je Česká republika s podílem téměř 70 %. Česká republika je zde zastoupená Ministerstvem financí (hnutí ANO), Ministerstvem práce a sociálních věcí (ČSSD) a Úřadem pro zastupování státu ve věcech majetkových.¹¹

¹⁰ VÝPIS Z OBCHODNÍHO REJSTŘÍKU. *VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN* [online]. [cit. 2016-01-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=302928&typ=PLATNY>

¹¹ STRUKTURA AKCIONÁŘŮ. *Skupina ČEZ: O společnosti* [online]. [cit. 2016-01-15]. Dostupné z: <https://www.cez.cz/cs/o-spolecnosti/cez/struktura-akcionarů.html>

Organizační struktura

ČEZ Prodej, s. r. o. spadá pod skupinu ČEZ v České republice. Pod ní spadají i další společnosti v ČR:

- *CEZTel, a. s., ČEZ Bohunice, a. s., ČEZ Distribuce, a. s., ČEZ Distribuční služby, s. r. o., ČEZ Energetické produkty, s. r. o., ČEZ Energetické služby, s. r. o., ČEZ Energo, ČEZ ENERGOSERVIS, ČEZ ESCO, a. s., ČEZ ICT Services, a. s., ČEZ Inženýring, ČEZ Korporátní služby, r. o. o., ČEZ Nová energie, ČEZ Obnovitelné zdroje, s. r. o., ČEZ Prodej, s. r. o., ČEZ Recyklace, ČEZ Teplárenská, a. s., ČEZ Zákaznické služby, s. r. o., Elektrárna Dětmarovice, a. s., Elektrárna Počerady, a. s., Elektrárna Tisová, a. s. a další.*

Skupina ČEZ spadá pod mateřskou společnost ČEZ a.s. a ta je jediným společníkem společnosti ČEZ Prodej, s. r. o. Společnost je součástí konsolidačního celku mateřské společnosti. Konsolidační celek má 7 provozních segmentů (patří zde například výroba a obchod střední Evropy, výroba a obchod jihovýchodní Evropy, distribuce a prodej střední Evropy, distribuce a prodej jihovýchodní Evropy a další). Společnost ČEZ Prodej s. r. o. nemá působnost v zahraničí. Týká se pouze České republiky.¹²

Organizační struktura společnosti ČEZ Prodej s. r. o. tvoří:

- ❖ *„Úsek Prodej významným zákazníkům,*
- ❖ *úsek Prodej strategickým zákazníkům,*
- ❖ *úsek Podpora prodeje,*
- ❖ *úsek Market Development a Segment marketing,*
- ❖ *úsek Řízení prodejních kanálů,*
- ❖ *útvary Finance a správa.“ (Zdroj: Výroční zpráva ČEZ Prodej, s. r. o. 2014, s. 36)*

Členové statutárních orgánů

Celkový počet jednatelů působících ve společnosti je 5 členů. Spadá zde předseda rady jednatelů pan Ing. David Hajmán, místopředseda rady jednatelů Ing. Ondřej Pícha a tři členové rady. Společnost zastupují vždy společně alespoň dva jednatelé. Dozorčí radu tvoří

¹² SPOLEČNOSTI SKUPINY ČEZ V ČESKÉ REPUBLICE. *Skupina ČEZ: O společnosti* [online]. [cit. 2016-01-15]. Dostupné z: <http://www.cez.cz/cs/o-spolecnosti/skupina-cez/spolecnosti-skupiny-cez-v-cr.html>

3 členy. Patří sem pan Ing. Pavel Cyrani jako předseda dozorčí rady, dále místopředseda dozorčí rady pan Ing. Přemysl Skočdopol a jeden člen dozorčí rady.¹³ Jak už bylo výše uvedeno společnost má pouze jednoho společníka a to ČEZ a. s. To znamená, že ČEZ a. s. drží 100% podíl na hlasovacích právech a může tak jmenovat či odvolávat většinu členů statutárního orgánu společnosti ČEZ Prodej, s. r. o. Mezi nástroje, které ČEZ a. s. používá k ovlivňování společnosti ČEZ Prodej, s. r. o. můžeme zařadit například koncepci podnikatelské činnosti, podnikatelské plány, roční rozpočty, schvalování strategických programů aj. (*Zdroj: Výroční zpráva ČEZ Prodej, s. r. o. 2014*)

Zaměstnanci:

ČEZ Prodej, s. r. o. klade vysoké nároky na odborné znalosti zaměstnanců a tak svým pracovníkům poskytuje vysokou škálu vzdělávacích aktivit. Aby byli schopni udržet své tempo s čím dál silnější konkurencí, zaměřují se i na různé rozvojové programy, které jsou orientovány na rozvoj prodejních a manažerských dovedností. Tento program má vést i k vyšší zákaznické spokojenosti vůči společnosti. Dále společnost poskytuje svým zaměstnancům různé jazykové kurzy. Pro manažery na středním stupni řízení společnost využívá program, který je zaměřen na rozvoj manažerských dovedností včetně schopnosti vůdcovství. V roce 2013 začala společnost nabízet i programy manažerského růstu pro TOP management.

Svým zaměstnancům firmy umožňuje využít různých druhů benefitů, které zahrnují například zkrácenou pracovní dobu, týden dovolené navíc nad zákonný nárok, příspěvek na penzijní a životní pojištění, stravování, zdravotní péče, poukázky Flexi Pass a další. Každý kmenový zaměstnanec má zřízen svůj osobní účet, na které má roční příspěvek od zaměstnavatele, a s tímto příspěvkem může libovolně disponovat. Záleží jen na něm, zda veškerou přispívající částku od zaměstnance vloží například na penzijní připojištění či bude celou část čerpat formou poukázek Flexi Pass.

¹³ VÝPIS Z OBCHODNÍHO REJSTŘÍKU. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. [cit. 2016-02-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=302928&typ=PLATNY>

Tab. 3.1 Počet zaměstnanců společnosti ČEZ Prodej, s. r. o. v průběhu 5 let

Počet zaměstnanců	2010	2011	2012	2013	2014
	229	217	228	232	221

Zdroj: Výroční zprávy ČEZ Prodej, s. r. o. 2010 - 2014

Tab. 3.2 Věková struktura zaměstnanců

Věk	2010		2011		2012		2013		2014	
	Počet	% podíl	Počet	% podíl	Počet	% podíl	Počet	% podíl	Počet	% podíl
21-30	19	8,3 %	22	10,14 %	21	9,2 %	17	7,33 %	14	6,33
31-40	95	41,48 %	92	42,40 %	81	35,5 %	85	36,64 %	83	37,56
41-50	73	31,88 %	69	31,79 %	79	34,7 %	87	37,50 %	84	38,01
51-60	35	15,28 %	33	15,21 %	39	17,1 %	37	15,95 %	35	15,84
Nad 60	7	3,06 %	1	0,46 %	8	3,5 %	6	2,58 %	5	2,26
Celkem	229	100 %	217	100 %	228	100 %	232	100 %	221	100 %

Zdroj: Výroční zprávy ČEZ Prodej, s. r. o. 2010 - 2014

3.2 Statistika obchodování s komoditami v rámci ČR v letech 2010 – 2014

3.2.1 Vývoj jednotlivých komodit

Sledování vývoje změn dodavatele v rámci společnosti ČEZ Prodej, s. r. o. začalo v roce 2010. Tento rok byl pro trh s elektřinou rokem doznívající krize. Na trhu panoval silný konkurenční boj. Neustále rostoucí konkurence a vstup nových hráčů vyústil v pokles tržních podílů. Alternativní (menší) obchodníci nabízeli na trhu velmi výhodné ceny elektrické

energie, avšak současně i nižší kvalitu služeb a hrozilo zde i vyšší riziko nestability těchto menších obchodníků. U segmentu Maloodběratelů či Domácností si alternativní obchodníci pro získání zákazníků zvolili velmi účinný nástroj a to formou osobního prodeje resp. podomního prodeje. Dalším důvodem stále vyššího počtu zákazníků provádějící změnu dodavatele je vstup velmi silného konkurenta na trh, jedná se o Skupinu RWE, která rozšířila své portfolio nabízených služeb právě o elektrickou energii. Tato společnost tak nabízí svým zákazníkům výhodnou cenu elektřiny, kvalitní služby i stabilitu společnosti. Podobně i Skupina ČEZ rozšířila svou nabídku zemního plynu i pro Domácnosti a Maloodběratele. Celkový tržní podíl v roce 2010 byl ve výši 42,5%. *(Zdroj: Výroční zpráva ČEZ Prodej, s. r. o. 2010)*

V roce 2011 došlo k obrovskému nárůstu počtu změn dodavatele elektřiny. Tak jako v roce předešlém zde hraje velkou roli alternativní obchodníci, kteří využívají osobního prodeje zaměřený především na segment Domácnost a také již zmíněný silný konkurent Skupina RWE. Tento hráč se stal silným konkurentem v souboji o zákazníky Skupiny ČEZ. Tržní podíl tak klesl na 37,9 %. Co se týká zemního plynu, v roce 2011 se Skupina ČEZ stala největším alternativním dodavatelem plynu z pohledu počtu získaných zákazníků a to díky úspěšné akvizici. Tržní podíl tak dosáhl výše 4,7 %. *(Zdroj: Výroční zpráva ČEZ Prodej, s. r. o. 2011)*

V roce 2012 u elektrické energii došlo k největšímu počtu změn dodavatele v historii. U alternativních obchodníků přetrvává úspěšný osobní resp. podomní prodej. To mělo za následek snížení tržního podílu ve výši 36,8 %. U zemního plynu byl výsledek změn dodavatele obdobný roku 2011. Skupina ČEZ provedla úspěšnou akvizici a tím získala více jak 140 000 nových zákazníků, upevnila si tak místo největšího alternativního dodavatele plynu v České republice z pohledu počtu získaných zákazníků. Tržní podíl se zvýšil na 5,9 %. *(Zdroj: Výroční zpráva ČEZ Prodej, s. r. o. 2012)*

V roce 2013 došlo k meziročnímu poklesu změn dodavatele u elektřiny. Tento výsledek společnost dosáhla pomocí rozšíření nabídky o nové produkty, kde měli zákazníci možnost zafixování ceny až do konce roku 2015. Tuto nabídku využilo více než 450 000 zákazníků. Dále zde Skupina ČEZ nabízí svým zákazníkům program Šťáva, který je založen na poskytování slev na volnočasové aktivity. Pomocí nadprůměrné úspěšnosti retenčních aktivit a rozšiřujícím se služeb se podařilo snížit podíl ztracených zákazníků na celkový počet změn dodavatele. I přes výše uvedené údaje došlo k poklesu tržního podílu a to na výši 35,3 %. Zemní plyn pokračuje úspěšnou akvizicí a dále si tak drží postavení největšího

alternativního dodavatele v ČR. V segmentu Domácností došlo k nárůstu na 10,7 %, ale i tak došlo k poklesu tržního podílu na 5,7 %. Hlavním důvodem je odchod významného zákazníka ze segmentu Velkoodběratelů. (Zdroj: Výroční zpráva ČEZ Prodej, s. r. o. 2013)

V roce 2014 došlo ke snížení počtu změn dodavatele, ale i přesto na trhu panoval silný konkurenční boj ve všech zákaznických segmentech. Společnost dosáhla výrazného snížení počtu ztracených zákazníků na celkovém počtu změn dodavatele a to díky rozšíření své nabídky o další výhodné produkty, dále pomocí retenčních aktivit a stále se zlepšujících služeb pro zákazníky. V segmentu Velkoodběratelů se společnosti podařilo dodat obdobný objem elektřiny jako v předchozích letech, nicméně u segmentu Maloodběratelů a Domácností tržní podíl klesl. Celkový tržní podíl byl tak ve výši 34,3 %. U zemního plynu byla situace obdobná jako u elektřiny. Došlo k meziročnímu poklesu počtu změn dodavatele a tržní podíl dosáhl 5,8 %. Společnost ČEZ si stále drží místo největšího alternativního dodavatele plynu v České republice. (Zdroj: Výroční zpráva ČEZ Prodej, s. r. o. 2014)

Společnost očekává, že v budoucích letech dojde u elektrické energii ke stejnému objemu dodávky, resp. tržnímu podílu jako v roce 2014. U zemního plynu společnost předpokládá nárůst odběru plynu a to zejména u zákazníků Maloodběratelů a Domácností. (Zdroj: Výroční zpráva ČEZ Prodej, s. r. o. 2014)

Tab. 3.3 Tržní podíl komodit společnosti ČEZ Prodej, s. r. o.

Tržní podíl	2010	2011	2012	2013	2014
Elektrická energie %	42,5	37,9	36,8	35,3	34,3
Zemní plyn %	-	4,7	5,9	5,7	5,8

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Výročních zpráv ČEZ Prodej, s. r. o. v letech 2010 - 2014

4 Analýza vnitřního a vnějšího prostředí

Pro analýzu vnějšího okolí byla vybrána PESTLE analýza, která nám pomůže zhodnotit vnější, především makroekonomické podmínky, podniku. Dále bude uveden Porterův model pěti konkurenčních sil, který nám přiblíží stav konkurence v daném odvětví. Závisí zde na působení pěti základních sil – riziko vstupu potenciálních konkurentů, rivalita mezi stávajícími konkurenty, smluvní síla odběratelů, smluvní síla dodavatelů a hrozba substitučních výrobků. Jednotlivým silám se budeme podrobněji věnovat.

Vnitřní prostředí společnosti nám přiblíží analýza SWOT. Tato analýza nám pomáhá identifikovat a vyhodnocovat interní a externí faktory, které mají klíčový vliv na fungování firmy a její úspěšnosti.

Jelikož aktivity společnosti ČEZ Prodej, s. r. o. jsou propojeny s několika společnostmi koncernu ČEZ, a. s., bude bakalářská práce zaměřena i na jednání společnosti jako celku.

4.1 Analýza vnějšího okolí

4.1.1 PESTLE analýza

Politické faktory

Jak jsme již výše uváděli, Česká republika vlastní 69,78 % podílu na základním kapitálu. Česká republika tak můžeme běžnými formami přímo ovlivňovat společnost ČEZ. Jedná se zejména hlasováním na valných hromadách. Na valných hromadách může stát interpretovat své zájmy v ČEZu. Valná hromada je složena z akcionářů společnosti a nejdůležitější slovo zde má hlavní akcionář, čímž je Česká republika.¹⁴ Ve valné hromadě se koncentrují vrcholné exekutivní a kontrolní pravomoci společnosti. Představenstvo je statutárním orgánem a řídí činnost podniku. Členy představenstva a generálního ředitele společnosti volí a odvolává dozorčí rada. Dozorčí rada kontroluje činnost představenstva. O výsledcích kontroly informují valnou hromadu. Dozorčí rada má 12 členů. Z toho 8 členů volí a

¹⁴ STRUKTURA AKCIONÁŘŮ. *Skupina ČEZ: O společnosti* [online]. [cit. 2016-02-20]. Dostupné z: <https://www.cez.cz/cs/o-spolecnosti/cez/struktura-akcionaru.html>

odvolává valná hromada, tedy stát, a zbylé 4 členy dozorčí rady volí a odvolávají zaměstnanci společnosti.¹⁵

Jakmile dojde k výměně vlády, současně dochází i k výměně zástupců státu a tím i následně k výměně některých členů v dozorčí radě. V roce 2014 stát vyměnil sedm z osmi členů dozorčí rady ČEZ. Nově je členem pan Lukáš Wagenknecht, který je náměstkem ministerstva financí. Dále bývalý první náměstek ministerstva obrany pan Jiří Borovec, Vladimír Vlk, která je také poradcem ministra průmyslu (ČSSD), Petr Blažek z odboru strategie ministerstva financí nebo Jiří Tyc, který se podílel na energetickém programu ANO a neúspěšně kandidoval za toto hnutí to Poslanecké sněmovny.¹⁶

Ministerstvo financí je vlastníkem majoritního státního podílu v ČEZ. Díky této pozici může, jak již bylo výše uvedeno, dosazovat členy v dozorčí radě, svolávat valnou hromadu, kde má jako hlavní akcionář výrazný vliv. ČEZ je důležitým zdrojem příjmů do státního rozpočtu. Jednak pomocí odvedených daní a také díky zisku z dividend. Za rok 2014 na daních nejvíce zaplatil právě ČEZ.¹⁷ Valná hromada schválila výplatu dividend ve výši 40,- Kč na akcii a stát tak v roce 2014 získal 15 miliard.¹⁸

Ministerstvo průmyslu a obchodu má v této oblasti na starost tvorbu a fungování energetické politiky státu a zhotovuje i Státní energetickou koncepci. „Státní energetická koncepce je strategickým dokumentem vyjadřujícím cíle státu v nakládání s energií v souladu se zásadami trvale udržitelného rozvoje, zajištěním bezpečnosti dodávek energie, konkurenceschopnosti hospodářství a sociální přijatelnosti pro obyvatelstvo a je přijímána na období 25 let.“¹⁹ Shrneme-li výše uvedené, stát vlastní většinový podíl společnosti ČEZ. Díky tomu může volit 8 z 12 členů do dozorčí rady. Dozorčí rada volí a odvolává generálního ředitele a členy představenstva. Dozorčí rada může svolávat valnou hromadu, na které má stát při hlasování taktéž dominantní postavení. Z toho vyplývá, že generální ředitel ČEZ

¹⁵ STANOVY ČEZ. *Skupina ČEZ* [online]. [cit. 2016-02-20]. Dostupné z:

https://www.cez.cz/edee/content/file/investori/stanovy_cez_cz.pdf

¹⁶ VÝMĚNA ČLENŮ DOZORČÍ RADY ČEZ. *Lidovky* [online]. [cit. 2016-02-20]. Dostupné z: http://byznys.lidovky.cz/stat-vyмениl-sedm-clenu-dozorci-rady-cez-zvolen-byl-i-wagenknecht-p9z-/firmy-trhy.aspx?c=A140627_195240_firmy-trhy_hm

¹⁷ NA DANÍCH NEJVÍCE ZAPLATIL ČEZ. *E15* [online]. [cit. 2016-02-20]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/domaci/ekonomika/na-danich-nejvic-zaplatil-cez-agrofert-v-zebricku-nejvetsich-platcu-chybi-1194088>.

¹⁸ VÝŠE DIVIDEND ČEZ. *E15* [online]. [cit. 2016-02-20]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/prumysl-a-energetika/dividenda-cez-zustane-stejna-jako-loni-statu-pujde-15-miliard-1096958>

¹⁹ ZÁKON Č. 406/2000 SB. O HOSPODÁŘENÍ ENERGIÍ. *Tzbinfo* [online]. [cit. 2016-02-20]. Dostupné z: <http://www.tzb-info.cz/pravni-predpisy/zakon-c-406-2000-sb-o-hospodareni-energi>

musí vést společnost takovým směrem, jakým preferuje vláda a snažit se dosáhnout takových cílů, které byly stanoveny a to v dokumentu Státní energetické koncepce. V případě, že by vláda nesouhlasila s kroky, kterými se ubírá představenstvo ČEZ, může stát pomocí dozorčí rady generálního ředitele odvolat. Dále můžeme poznamenat, že stát stanovuje takové legislativní a investiční podmínky, které uspokojují společnost ČEZ. Důvodem je to, že ČEZ odvádí nemalou částku do státního rozpočtu a to ve formě daní a dividend.

Ekonomické faktory

Společnosti při svém rozhodování musí sledovat a analyzovat vývoj makroekonomických ukazatelů. Níže jsou uvedeny alespoň některé z makroekonomických ukazatelů, které ovlivňují obor energetiky.

Míra ekonomického růstu – Výkonnost ekonomiky je nejčastěji měřena pomocí HDP. HDP je vyjádřen v peněžních jednotkách a jedná se o celkovou sumu statků a služeb nově vytvořených v rámci určitého období na daném území. Jedná se o součet korunové hodnoty spotřeby, investic, vládních nákupů a čistých vývozů. Měření HDP se provádí pomocí národních účtů.²⁰

„Národní účty tvoří většinou soustava tzv. sektorových účtů a na ně navazují další účty a bilance. Sektorové účty zachycují veškeré materiální, důchodové, peněžní a ostatní toky mezi všemi ekonomickými subjekty uvnitř ekonomiky státu i ve vztahu k zahraničí.“²¹

Různé výrobky a služby vyjadřujeme v peněžních jednotkách, ceny tak mohou ukazatel HDP zkreslovat a to díky inflaci. Proto rozlišujeme dva druhy HDP:

- *Nominální HDP* – HDP je vyjádřeno v běžných (skutečných) cenách. Běžnými cenami chápeme ceny období (tzn. tržní ceny), ve kterém jsou zboží a služby vyprodukovány.
- *Reálný HDP* – Aby společnost získala informace, kolik množství výrobků a služeb bylo opravdu v ekonomice vyrobeno, musí vyloučit změny v tržních cenách. Společnost si tedy určí ceny některého roku a pomocí nich bude oceňovat vyrobené zboží. HDP

²⁰ HRUBÝ DOMÁCÍ PRODUKT. *Finance* [online]. [cit. 2016-03-03]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/makrodata-eu/hdp/informace/>

²¹ NÁRODNÍ ÚČTY. *Management Mania* [online]. [cit. 2013-03-03]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/narodni-ucty>

představuje ukazatel ve stálých (srovnatelných) cenách. Stálé ceny jsou chápány jako ceny určitého období, které jsme si stanovili jako výchozí.²²

Tab. 3.4 Vývoj HDP v období 2010 – 2014

HDP	2010	2011	2012	2013	2014
HDP mld. Kč, běžné ceny	3 953,7	4 022,5	4 041,6	4 077,1	4 260,9
HDP na 1 obyvatele Kč/obyv., běžné ceny	375 921	383 218	384 575	387 900	404 843
HDP % r/r, reálné ceny	2,3	2,0	-0,9	-0,5	2,0

Zdroj: VÝVOJ HDP. Český statistický úřad [online]. [cit. 2016-03-03]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr

V roce 2009 se vlivem globální krize ekonomika propadla do hluboké recese. V roce 2010 začíná pomalé ožívání ekonomiky, zejména díky zesilující zahraniční poptávce a vyššímu podílu zpracovatelského průmyslu, který ve stálých cenách vytvořil o 16,7 % větší přidanou hodnotu než v roce 2009. V odvětví obchodu a podnikatelských služeb se v tomto roce zaznamenal také nadprůměrný růst. V roce 2011 tempo růstu začíná opět zpomalovat. Hlavními tahouny jsou zde opět zpracovatelský průmysl a zahraniční obchod. V roce 2012 ekonomika zaznamenala další pokles a to doznívající nevyřešenou krizí. Hlavní příčinou nepříznivého vývoje byla klesající tuzemská poptávka jak domácností, tak i investorů. Následuje další recese, která byla mírnější než v roce 2009, ale delší a to až do roku 2013. V roce 2014 se HDP začíná zvyšovat a to díky zvyšující se domácí poptávce.²³

Inflace – Inflaci můžeme popsat jako opakovaný růst cenové hladiny v ekonomice. Nejčastěji se využívá index spotřebitelských cen, ve kterém se porovnávají ceny vybraných výrobků a služeb. Těm se přiřadí odpovídající váha podle toho, jak moc se podílí na celkové spotřebě domácností. Míru inflace pak získáme porovnáním hodnot z tohoto indexu v různých obdobích. Níže uvedená tabulka zobrazuje průměry počítané z bazických indexů spotřebitelských cen s indexním základem prosinec rok 2005 = 100.²⁴

²² NOMINÁLNÍ A REÁLNÝ PRODUKT. *Ekonomie otázky* [online]. [cit. 2016-03-03]. Dostupné z: <http://ekonomie-otazky.studentske.cz/2008/07/nominln-produkt-reln-produkt.html>

²³ VÝVOJ HDP V ČR. *Kurzy* [online]. [cit. 2016-03-03]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/?G=3&A=2&page=1>

²⁴ INFLACE. *Peníze* [online]. [cit. 2016-03-03]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/inflace>

Tab. 3.5 Vývoj inflace v období 2010 - 2014

Míra inflace % r/r	2010	2011	2012	2013	2014
	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4

Zdroj: VÝVOJ INFLACE. Český statistický úřad [online]. [cit. 2016-03-05]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr

Úroková sazba – Úrokové sazby výrazně ovlivňují poptávku po úvěrech a tím i investice společností. Existuje několik druhů úrokových sazeb. K nejvýznamnějším patří Repo sazba. Repo sazba se využívá při finančních operacích na volném trhu, pomocí níž ČNB reguluje množství peněz v oběhu. ČNB stahuje od komerčních bank přebytečnou likviditu a výměnou za to jim předává cenné papíry, které později banka ČNB vrátí výměnou za zapůjčené finanční prostředky navýšené o dohodnutý úrok. Na základě těchto operací jsou komerční banky více či méně motivovány půjčovat volné prostředky i soukromému sektoru.²⁵

Tab. 3.6 Vývoj Repo sazeb v období 2010 - 2014

Repo sazba % r/r	2010	2011	2012	2013	2014
	0,75	0,75	0,05	0,05	0,05

Zdroj: VÝVOJ REPO SAZEB. Kurzy [online]. [cit. 2016-03-05]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/cnb/ekonomika/oficialni-urokove-sazby-cnb-mesicni-prumer/repo-sazba-2-tydny/>

Obecná míra nezaměstnanosti – Obecná míra nezaměstnanosti se počítá jako podíl počtu nezaměstnaných na celkové pracovní síle. Tato míra je uváděna v procentech. Vysoká nezaměstnanost má za následek snížení využívání zdrojů a to vede ke snížení ekonomiky. Domácnosti šetří a firmám se snižují zisky.²⁶

²⁵ ÚROKOVÁ SAZBA: Repo sazba. Česká národní banka [online]. [cit. 2016-03-05]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/mp_nastroje/

²⁶ NEZAMĚSTNANOST: Obecná míra nezaměstnanosti. Měsíc [online]. [cit. 2016-03-05]. Dostupné z: <http://www.mesec.cz/dane/ekonomika/pruvodce/nezamestnanost/>

Tab. 3.7 Vývoj obecné míry nezaměstnanosti v období 2010- 2014

Obecná míra nezaměstnanosti % r/r	2010	2011	2012	2013	2014
	7,0	6,6	7,2	6,8	5,8

Zdroj: VÝVOJ OBECNÉ MÍRY NEZAMĚSTNANOSTI. Český statistický úřad [online]. [cit. 2016-03-05].

Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-unor-2015-1viwzidofb>

Sociální faktory

Na sociální faktory se můžeme podívat z pohledu demografického vývoje, který ovlivňuje poptávku po produktech či službách. Pro společnosti je populační vývoj cenným zdrojem informací, jelikož poskytuje podklady pro směřování podniku do budoucna. Demografický vývoj taktéž ovlivňuje stranu nabídky, ve které se zaměřujeme na ekonomicky aktivní obyvatelstvo.

V celém sledovaném období vidíme vyšší podíl populace seniorů v porovnání s podílem dětí. Věkovou hranici 65 let začaly dosahovat osoby, které se narodily během druhé světové války. V tomto období docházelo k vysoké porodnosti dětí. Produktivní věk zahrnuje téměř 70% obyvatelstva, což je pro společnost příznivé. Nepříznivým faktem je postupný nárůst obyvatel ve věku 65 a více let, právě na úkor snížení počtu osob ve věku 15 – 64 let.

Tab. 3.8 Demografický vývoj obyvatelstva v období 2010 - 2014

Počet obyv. k 31.12. (v tis. osob)	2010	2011	2012	2013	2014
0-14 let	1 518	1 541	1 560	1 577	1 601
15 – 64 let	7 379	7 263	7 188	7 109	7 057
65 a více let	1 636	1 701	1 768	1 826	1 880
Celkem	10 533	10 505	10 516	10 512	10 538

Zdroj: DEMOGRAFICKÝ VÝVOJ OBYVATELSTVA. Český statistický úřad [online]. [cit. 2016-03-05].

Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-od-roku-1989-v-cislech#01>

Tab. 3.9 Demografický vývoj obyvatelstva v období 2010 – 2014 (%)

Počet obyv. k 31.12. (v %)	2010	2011	2012	2013	2014
0 – 14 let	14,4	14,7	14,8	15,0	15,2
15 – 64 let	70,1	69,1	68,4	67,6	67,0
65 a více let	15,5	16,2	16,8	17,4	17,8

Zdroj: DEMOGRAFICKÝ VÝVOJ OBYVATELSTVA V PROCENTECH. Český statistický úřad [online] [cit. 2016-03-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-od-roku-1989-v-cislech#01>

Od roku 1989 dochází k poklesu porodnosti, jejíž příčinou je odkládání založení rodiny do vyššího věku, odkládání vstupu do manželství, omezení počtu dětí. Ženy usilují o zvyšování své kvalifikace a věnování se kariéře. Zakládání rodiny se tak přesunulo na druhou kolej. V roce 1989 byl průměrný věk matky při narození 1. dítěte 22,5 let. Postupně se zvyšoval a dnes dosahuje výše 28,1 let. Nejenomže ženy odkládají těhotenství, ale také se rodí menší počet dětí na 1 ženu. V 50. letech minulého století dosahoval ukazatel úhrnné plodnosti výše 2,8.²⁷ V roce 2014 je ukazatel úhrnné plodnosti ve výši 1,528.²⁸

Co se týče druhého ukazatele, mortalita – úmrtnost v České republice od roku 1989 klesá, je to zapříčiněno zlepšením kvality životního prostředí, zdravějším životním stylem obyvatel a zkvalitňováním zdravotní péče. Počet zemřelých se od roku 2010 zvyšuje, což je důsledkem velkého počtu narozených dětí během druhé světové války. Od roku 2014 počet zemřelých klesá. Střední délka života od roku 1989 stoupá. Například pokud porovnáme střední délku života u žen v roce 1989 a 2014, hovoříme zde o nárůstu let ze 75,4 na 81,7. Tento vývoj má za následek celkové stárnutí populace, která ovlivňuje strukturu ekonomicky aktivních obyvatel. Přirozený přírůstek nám udává rozdíl mezi počtem narozených a počtem zemřelých osob za stejné období a území. Celkový přírůstek zahrnuje změnu počtu obyvatel v důsledku přirozené změny obyvatel (rozdíl živě narozených a zemřelých) a změny stěhováním (rozdíl imigrantů a emigrantů). V případě, že celkový přírůstek dosahuje

²⁷ Hranice prosté reprodukce je stanovena ve výši 2,1 dětí na 1 ženu.

²⁸ ÚHRNNÁ PLODNOST. Český statistický úřad [online]. [cit. 2016-03-05]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/uhrnna_plodnost_v letech_1950_2014

záporné hodnoty, hovoříme o celkovém úbytku obyvatel.²⁹ Ve sledovaném období dochází od roku 2010 do 2014 u přirozeného i celkového přírůstku k úbytku. V roce 2013 dosahují přírůstky i záporných hodnot. V roce 2014 se přírůstky vymanily ze záporných čísel.

Tab. 3.10 Přirozený a celkový přírůstek ČR v období 2010 - 2014

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Živě narození	117 153	108 673	108 576	106 751	109 860
Zemřelí	106 844	106 848	108 189	109 160	105 665
Přirozený přírůstek (na 1000 obyv.)	1,0	0,2	0,0	-0,2	0,4
Celkový přírůstek (na 1000 obyv.)	2,5	1,8	1,0	-0,4	2,5

Zdroj: PŘIROZENÝ A CELKOVÝ PŘÍRŮSTEK OBYVATEL. Český statistický úřad [online]. [cit. 2016-03-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-od-roku-1989-v-cislech#01>

Technologické faktory

V roce 2009 vznikl ve společnosti ČEZ nový systém výzkumu a vývoje. Pomocí toho systému chce společnost dosáhnout přípravy takových technologií, které budou jak efektivní a spolehlivé, tak šetrné k životnímu prostředí. Zaměřují se také na aktivnější spolupráci s vysokými školami včetně podporování studentských výzkumných prací. Řešením konkrétních výzkumných projektů od studentů dojde k posílení aplikovaného výzkumu a vývoje v segmentu energetiky v České republice, kterému se nedostávalo pozornosti v posledních 20 letech. Cílem výzkumu a vývoje je získání vyšší konkurenceschopnosti na trhu. Jedná se například o optimální, efektivní a bezpečné provozní zdroje, zajištění

²⁹ CELKOVÝ PŘÍRŮSTEK OBYVATELSTVA. *Businessinfo* [online]. [cit. 2016-03-05]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/ekonomicko-statisticky-slovník-l-p-3100.html>

nejnovější techniky pro přípravu nových výrobních zdrojů a využívat moderních přístupů, které budou podporovat výrobu, která bude šetrnější k životnímu prostředí.³⁰

Společnost ČEZ se zabývá několika oblastmi výzkumu a vývoje. Uvedeme si aspoň některá z nich:

- *Jaderná energetika* – Společnost podporuje nové přístupy a metody, které povedou ke zvyšování bezpečnosti jaderných zařízení. Dále podporuje vývoj, který směřuje ke zdokonalení současného nakládání s jaderným palivem a radioaktivními odpady.
- *Obnovitelné zdroje a vodní energie* – Společnost provádí přípravu a testování nových a netradičních obnovitelných zdrojů energie, mezi které můžeme zařadit geotermální energie (koncept suché horniny), inovativní využití solární energie a rozšiřování možností využití vodní energie.
- *Alternativní paliva pro energetiku – biomasa a odpady* – Společnost se snaží rozšířit palivovou základnu pro výrobu energie.
- a mnohé další.³¹

Tab. 3.11 Náklady společnosti ČEZ, a. s. spojené s výzkumem a vývojem v období 2010 - 2013

Náklady společnosti ČEZ a. s. (mil. Kč)	2010	2011	2012	2013
	99,8	166,6	232,6	226,7

Zdroj: NÁKLADY VÝZKUMU A VÝVOJE. Skupina ČEZ [online]. [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: <https://www.cez.cz/cs/vyzkum-a-vzdelavani/vyzkum-a-vyvoj/aktuality-a-historie/historie-vyzkumu-a-vyvoje-v-cez.html>

³⁰ VÝZKUM A VÝVOJ SPOLEČNOSTI ČEZ. Skupina ČEZ [online]. [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: <https://www.cez.cz/cs/vyzkum-a-vzdelavani/vyzkum-a-vyvoj/zamery-a-cile/jak-funguje-program-vyzkumu-a-vyvoje-cez.html>

³¹ OBLASTI ZÁJM VÝZKUMU A VÝVOJE ČEZ. Skupina ČEZ [online]. [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: <https://www.cez.cz/cs/vyzkum-a-vzdelavani/vyzkum-a-vyvoj/zamery-a-cile/oblasti-zajmu-vyzkumu-a-vyvoje-v-cez.html>

Legislativní faktory

V České republice existuje celá řada zákonných povinností, které společnosti v oblasti energetiky včetně provozu jaderných zdrojů musí dodržovat. Vyhovět těmto přísným požadavkům není pro společnosti nijak jednoduché. Jsou zde kladeny vysoké administrativní i provozní nároky. Společnost ČEZ však podmínky respektuje a řídí se jimi.

Zákon, který reguluje soukromoprávní vztahy v České republice, je účinný od 1.1.2014 a jedná se o Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (Zákon o obchodních korporacích) reguluje podnikatelské aktivity z hlediska ekonomiky a obchodu. Otázky soukromého práva ve vztahu k zahraničí jsou řešeny v zákoně č. 91/2012 Sb., o mezinárodním právu soukromém. Jako emitenta cenného papíru přijatého k obchodování na veřejném trhu se společnost ČEZ týká Zákon č. 256/2004, Sb., o podnikání na kapitálovém trhu. Dále je společnost ČEZ vázána Zákonem č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách. Její nutností je řídit se tímto zákonem při hledání nových dodavatelů.³²

Pro Skupinu ČEZ je také zásadní legislativa v oblasti energetiky. Základ legislativního rámce v této oblasti tvoří tyto právní předpisy:

- „*Zákon č. 458/2000 Sb., o podmínkách podnikání a o výkonu státní správy v energetických odvětvích a o změně některých zákonů (energetický zákon)*,
- *Zákon č. 18/1997 Sb., o mírovém využívání jaderné energie a ionizujícího záření a o změně a doplnění některých zákonů (atomový zákon)*,
- *Zákon č. 406/2000 Sb., o hospodaření energií*,
- *Zákon č. 165/2012 Sb. o podporovaných zdrojích energie a o změně některých zákonů.*“³³

Pro oblast energetiky jsme si uvedli základní právní předpisy, kterými se společnost řídí. Existují však i další zákony, které výrazně ovlivňují činnost podnikání v energetice, především v oblasti výroby elektřiny a tepla, právní normy z oblasti ochrany životního prostředí a právní normy Evropské unie, jejíž snahou je docílit lepšího globálního životního prostředí. Jedná se o tyto zákony:

³² ZÁKONY TÝKAJÍCÍ SE SPOLEČNOSTI ČEZ. *Skupina ČEZ* [online]. [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: <https://www.cez.cz/cs/o-spolecnosti/skupina-cez/mise-vize-a-strategie.html>

³³ ZÁKONY TÝKAJÍCÍ SE SPOLEČNOSTI ČEZ. *Skupina ČEZ* [online]. [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: <https://www.cez.cz/cs/o-spolecnosti/skupina-cez/mise-vize-a-strategie.html>

- „Zákon č. 201/2012 Sb., o ochraně ovzduší,
- Zákon č. 695/2004 Sb., o podmínkách obchodování s povolenkami na emise skleníkových plynů a o změně některých zákonů,
- Zákon č. 383/2012 Sb., o podmínkách obchodování s povolenkami na emise skleníkových plynů (k 1.1.2013 zrušil část prvního zákona č. 695/2004 Sb., tj. část týkající se podmínek obchodování s povolenkami na emise skleníkových plynů).“³⁴

Ekologické faktory

Společnost ČEZ se cítí společensky odpovědná a záleží ji na budoucím rozvoji celé společnosti, a proto se chová takovým způsobem, kde odpovědně nakládá se zdroji, podporuje nové technologie a zakládá si na dodržování bezpečnosti u svých zaměstnanců a provozovaných zařízení. Společnost se řídí pravidly profesionální etiky a také se odpovědně chová ve své společnosti, ke svému okolí a k životnímu prostředí. Prioritou společnosti je ochrana vod a hospodárnost využívání vodních zdrojů. V roce 1998 ČEZ, a. s. implementoval program pro snižování emisních látek znečišťujících ovzduší, který odpovídá úrovni doporučených Evropskou unií a splňuje požadavky právních předpisů ČR pro ochranu ovzduší. Provedla se modernizace všech uhelných elektráren. Pomocí tohoto programu se podařilo společnosti ČEZ snížit emise oxidu siřičitého a popílku o 90 % a emise oxidů dusíku o 50 %. Struktura programu zahrnuje několik činností. Níže uvedeme některé z nich:

- „Výběr kotlů k rekonstrukci a k jejich vybavení novým zařízením na snižování emisí,
- postupné a trvalé odstavení kotlů nevybraných k rekonstrukci,
- doplnění všech výrobních bloků uhelných elektráren měřicí technikou pro kontinuální sledování množství emisí,
- náhrada zapalovacích hořáků na těžký topný olej zapalovacími hořáky na zemní plyn.“³⁵

Společnost ORGREZ, a. s. je nezávislou organizací, která provádí měření imisí. Tato společnost garantuje nezávislost prováděných měření, vyhodnocování a interpretaci

³⁴ ZÁKONY TÝKAJÍCÍ SE SPOLEČNOSTI ČEZ. *Skupina ČEZ* [online]. [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <https://www.cez.cz/cs/o-spolecnosti/skupina-cez/mise-vize-a-strategie.html>

³⁵ OCHRANA OVZDUŠÍ: Aktivita ČEZ. *Skupina ČEZ* [online]. [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <https://www.cez.cz/cs/odpovedna-firma/zivotni-prostredi/programy-snizovani-zateze-zp/snizovani-znecistení-ovzduší/aktivita-cez.htm>

imisních dat v souladu s právními předpisy. Stanice jsou v krajině rozmístěny takový způsobem, aby výsledky měření umožňovaly hodnotit vliv provozu uhelných elektráren ČEZ, a. s. na znečištění ovzduší. Výsledky se zasílají do databáze pro měření imisí ISKO, jejímž provozovatelem je Český hydrometeorologický ústav (ČHMÚ). Na základě této databáze se získávají informace o stavu a vývoji znečištění ovzduší a slouží jako podklad pro orgány státní a veřejné správy, které ji využívají pro řadu závažných rozhodnutí a také jsou tyto data prezentována Českou republikou v rámci Evropské unie a při mezinárodních jednáních. Jedná se o imisní limity například pro oxid siřičitý, oxid dusíku, frakci prachu PM10 a PM2,5 aj.^{36, 37}

Emise a imise vyjadřují koncentraci smogu či jiných škodlivých látek ve vzduchu. Měření emisí se provádí přímo u zdroje znečištění (například u komínu). Tepelné elektrárny produkují velké množství oxidu uhličitého, siřičitého, oxidu dusíky a další. Tyto látky jsou označovány jako emise. Imise se měří v okolí zdroje znečištění. Tyto látky se dostanou do kontaktu s lidmi a s přírodou. Imise je důsledkem emise. Může se jednat o těžké kovy nebo znečišťující látky, které se nacházejí v okolí (například kolem silnic).

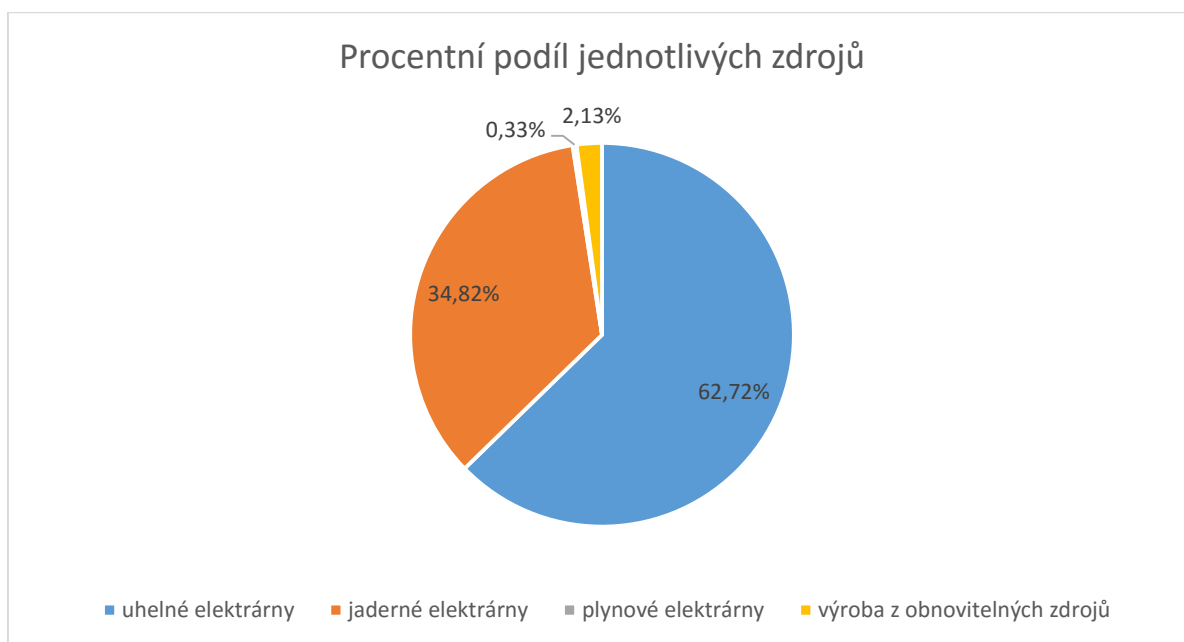
Použité zdroje pro výrobu elektřiny v roce 2014

Největší podíl pro výrobu elektrické energie zauímají uhelné elektrárny 62,72 %. Druhé místo obsazují jaderné elektrárny s podílem 34,82 %. Plynové elektrárny 0,33 % a výroba elektřiny z obnovitelných zdrojů je ve výši 2,13 % (viz **Obr. 3.4**).

³⁶ OCHRANA OVZDUŠÍ: Měření imisí. *Skupina ČEZ* [online]. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <https://www.cez.cz/cs/odpovedna-firma/zivotni-prostredi/sledovani-parametru-pro-ochranu-ovzdusi/mereni-imisi.html>

³⁷ Emise a imise vyjadřují koncentraci smogu či jiných škodlivých látek ve vzduchu. Měření emisí se provádí přímo u zdroje znečištění (například u komínu). Tepelné elektrárny produkují velké množství oxidu uhličitého, siřičitého, oxidu dusíky a další. Tyto látky jsou označovány jako emise. Imise se měří v okolí zdroje znečištění. Tyto látky se dostanou do kontaktu s lidmi a s přírodou. Imise je důsledkem emise. Může se jednat o těžké kovy nebo znečišťující látky, které se nacházejí v okolí (například kolem silnic).

Obr. 3.4 Použité zdroje pro výrobu elektřiny v roce 2014



Zdroj: POUŽITÉ ZDROJE PRO VÝROBU ELEKTRINY V ROCE 2014. Skupina ČEZ [online]. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <https://www.cez.cz/cs/odpovedna-firma/zivotni-prostredi/informace-dle-energetického-zakona-c458-2000-sb/2014/podil-zdroju-elekriny-pouzitych-pro-vyrobu-elekriny-v-roce-2014.html>

U výroby z obnovitelných zdrojů ČEZ využívá energii vody, větru, slunečního záření a biomasy. Největší podíl je přiřazen vodní energetice a v budoucnu počítají i s vyšším využitím biomas zejména dřevní štěpky a dalších rostlinných produktů, který mají lesní či zemědělský původ. Důvodem, proč ČEZ v České republice nevyužívá pro výrobu více obnovitelných zdrojů je ten, že Česká republika nedisponuje optimálními podmínkami pro výrobu. Skupina ČEZ plánuje do budoucna výstavbu nových výroben z obnovitelných zdrojů v zahraničí (v Rumunsku, Polsku, Bulharsku, Německu), kde v těchto zemích existují ideální podmínky pro tuto výrobu.³⁸

³⁸ SKUPINA ČEZ A OBNOVITELNÉ ZDROJE ENERGIE. Skupina ČEZ [online]. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <https://www.cez.cz/cs/vyroba-elekriny/obnovitelne-zdroje.html>

4.1.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Rizika vstupu potenciálních konkurentů

Velkou šanci dá společnost ČEZ novým konkurentům, kteří budou mít možnost získat větší tržní podíl v odvětví energetiky. Důvodem je, že ČEZ plánuje výstavbu dvou nových bloků pro jadernou elektrárnu Temelín a také v Dukovanech. Jakmile budou investice dokončeny, nezvýší se podíl společnosti ČEZ na trhu. Důvodem je odstavení většiny svých uhelných elektráren, které budou muset být odstaveny z důvodu dobíhající životnosti. Po dokončení mohutných investic (odhaduje se přibližně 15 let) bude ČEZ disponovat zhruba stejným instalovaným výkonem jako nyní. Podle prognózy spotřeba elektřiny v budoucnu poroste, takže v případě, že by ČEZ neprovedl naplánované investice, začne postupně ztrácet tržní podíl. Spotřeba elektřiny v budoucnu závisí na rozvoji ekonomiky, ale také na zavádění elektromobilů.

Nejzranitelnější pozice bude v době zahájení dostavby Temelína. Ze začátku bude mít ještě rezervy v dosluhujících uhelných elektrárnách, ale ty budou muset být časem odstaveny. Oproti současnosti společnosti ČEZ bude chybět přibližně 2 000 megawattů instalovaného výkonu. V průběhu výstavby Temelína ČEZ neočekává žádné další podstatné investice nových zdrojů. Tím si, jak již bylo zmíněno, udrží pouze stávající výši spotřeby. Případné další výstavby elektráren po dokončení Temelínu bude pro ČEZ po několikaleté investiční odmlce velmi komplikované a tuto možnost využijí konkurenční firmy. Největší šanci dostává společnost RWE, která plánuje výstavbu vlastních zdrojů. Ta chce postavit moderní plynovou elektrárnu ve středních Čechách. Dalším předpokladem je to, že společnost RWE se bude snažit o postavení dalších elektráren v České republice.³⁹

Konkurenti v odvětví

Prodej elektrické energie koncovým zákazníkům

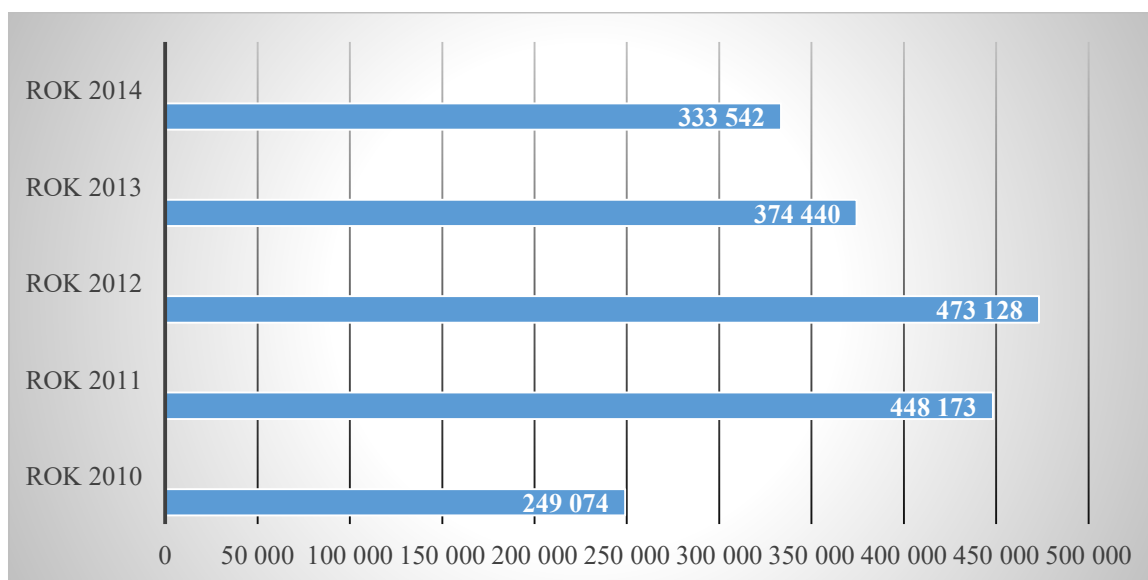
Z důvodu liberalizace trhu s elektřinou je působnost společností, kteří obchodují s elektrickou energií, čím dál větší. Tržní prostředí se tak stále více rozvíjí a je dynamičtější. Panuje tak vyšší konkurenční boj mezi obchodníky. Prodej elektřiny koncovým zákazníkům se v posledních letech již podruhé za sebou meziročně snížil. Společnost se snaží nabízet

³⁹ ČEZ DÁ ŠANCI KONKURENCI. *Ekonom* [online]. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://ekonom.ihned.cz/c1-52293280-cez-da-sanci-konkurenci>

zákazníkům nové výhodné cenové nabídky, které by se měly stát pro zákazníka zajímavější. V posledním roce se společnosti podařilo meziročně výrazně snížit počet ztracených zákazníků na celkovém počtu změn dodavatele a to hlavně pomocí retenčního oddělení a rozrůstajících se služeb pro zákazníky.

I přes výše uvedená fakta tržní podíl v segmentu Maloodběratelů a Domácnosti poklesl. Hlavním důvodem je to, že menší alternativní dodavatelé nabízejí nižší ceny elektrické energie. I přesto si společnost drží vedoucí postavení na trhu. Co se týče segmentu Velkoodběratelů, tak zde společnost zaznamenala mírný nárůst tržního podílu. Celkově tak tržní podíl v roce 2014 dosahuje 34,3 %.

Graf 3.1 Počet změn dodavatele elektrické energie v období 2010 - 2014



Zdroj: Výroční zprávy ČEZ Prodej, s. r. o. 2010 - 2014

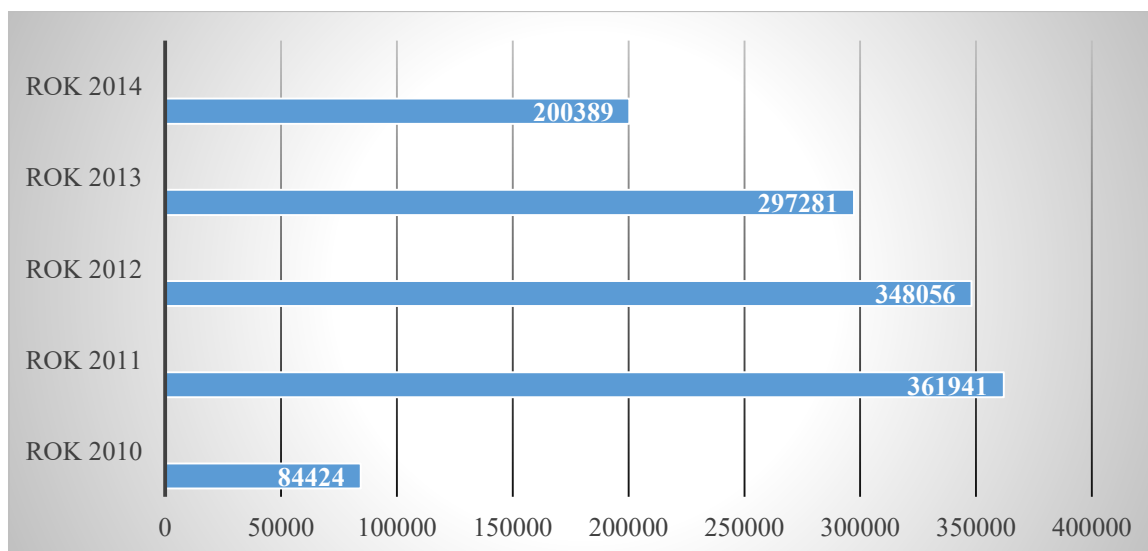
Prodej zemního plynu koncovým zákazníkům

Trh s plynem je stejně tak jako trh s elektřinou už řadu let plně liberalizován. I na tomto trhu zde panuje silný konkurenční boj. Co se týče segmentu obchodování se zemním plynem, tak i zde ČEZ Prodej, s. r. o. nabízí prodej pro zákazníky Domácností, Maloodběratelů i Velkoodběratelů.

Společnost ČEZ Prodej, s. r. o. získává stále více zákazníků, kteří mají zájem o dodávku zemního plynu právě od této společnosti. Je to dáno nabízením výhodné ceny zemního plynu

na dosavadním trhu. Tržní podíl tak v posledním roce dosáhl výše 5,8 % a meziročně se tak zvýšil. Společnost si tak udržela místo největšího alternativního dodavatele zemního plynu v České republice.

Graf 3.2 Počet změn dodavatele zemního plynu v období 2010 - 2014

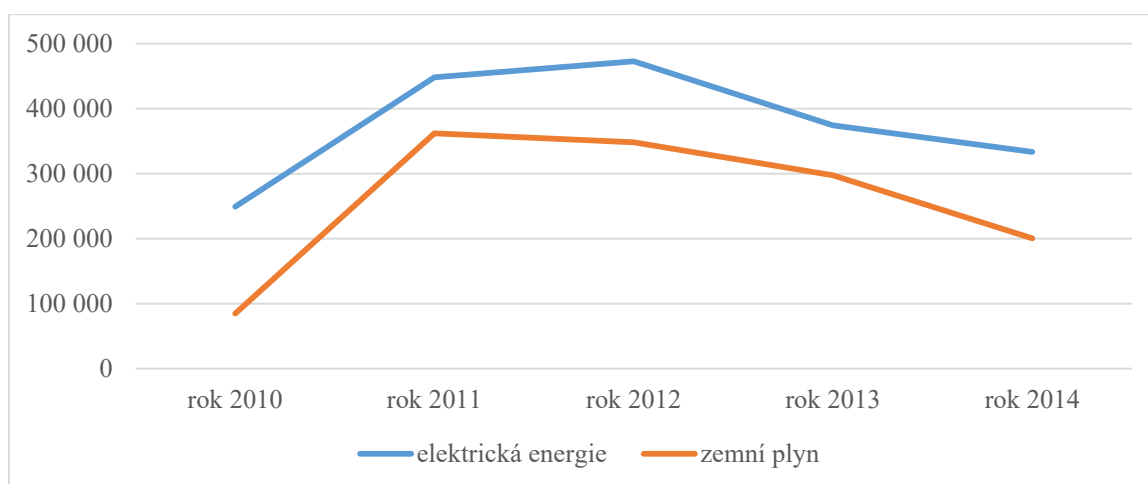


Zdroj: Výroční zprávy ČEZ Prodej s. r. o. 2010 - 2014

Shrnutí obou komodit

Pro porovnání obou komodit můžeme uvést, že jsou na srovnatelné úrovni, co se týče počtu obchodníků, tak i z pohledu konkurenčních aktivit. Je to dáno tím, že obě komodity jsou řízeny a organizovány stejnými orgány (Energetický regulační úřad a OTE, a. s.), dále dochází k postupnému sjednocování legislativy a také tím, že většina obchodníků nabízí dodávku obou komodit, tedy jak zemního plynu, tak elektrické energie. Z pohledu zákazníka je přitažlivější a jednodušší mít obě komodity u jednoho dodavatele.

Graf 3.3 Vývoj změn dodavatele v letech 2010 - 2014



Zdroj: Výroční zprávy ČEZ Prodej, s. r. o. 2010 - 2014

Vyjednávací síla dodavatelů

O veškeré činnosti týkající se výroby a distribuce elektřiny se starají dceřiné firmy společnosti ČEZ a stávají se tak jejím dodavatelem. Společně tak tvoří Skupinu ČEZ. Pod Skupinu ČEZ tak můžeme například zařadit:

- *ČEZ Distribuce* – Společnost ČEZ Distribuce provozuje licencované činnosti provozovatele distribuční soustavy včetně dispečinku na stávajícím distribučním území regionálních energetických společností ze Skupiny ČEZ.
- *ČEZ Distribuční služby* – Tato dceřiná společnost poskytuje odstraňování poruch na zařízení ČEZ Distribuce, a. s., provozuje elektrické zařízení distribuční soustavy, realizuje vytyčování podzemního zařízení, provádí měření v distribučních sítích a další.
- *ČEZ Energetické služby* – ČEZ Energetické služby provádí optimalizaci energetických úspor, provozuje energetické hospodářství a zdroje, provozuje a rekonstruuje veřejné osvětlení aj.
- *ČEZ Energetické produkty* – Úkolem této společnosti je zabezpečit spolehlivě a ekonomicky efektivní obsluhu zařízení předního a zadního palivového cyklu klasických elektráren a odsun a prodej vedlejších energetických produktů těchto elektráren.
- A další.⁴⁰

⁴⁰ SPOLEČNOSTI SKUPINY ČEZ V ČR. *Skupina ČEZ* [online]. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <https://www.cez.cz/cs/o-spolecnosti/skupina-cez/spolecnosti-skupiny-cez-v-cr.html>

Společnost ČEZ ale také nakupuje řadu nezbytných materiálových položek a služeb pro zabezpečení provozu rozvodného zařízení a vlastních elektráren. Mezi paliva můžeme zařadit výkup hnědého a černého uhlí, biomasa, zemní plyn a lehký a těžký topný olej. Mezi hmotné dodávky společnost poptává materiál, pohonné hmoty, náhradní díly, stroje a zařízení aj. Co se týče služeb má společnost ČEZ zájem o opravy, servis, investiční stavby, rekonstrukce a modernizace aj. Výběr externích dodavatelů vždy probíhá formou výběrového řízení. Aktuálně během tohoto roku bude probíhat výběrové řízení na dodavatele nového bloku pro elektrárnu Dukovany.^{41,42}

Vyjednávací síla odběratelů

Z důvodu liberalizace trhu je momentální situace taková, že je trh s dodavateli, kteří nabízejí výhodnou cenu elektřiny a zemního plynu, přesycen. Zákazník se tak nachází v dominantní pozici oproti společnostem. Je proto nutné položit si otázku: „Jak můžeme snížit vyjednávací sílu odběratelů?“ Aby se společnost ČEZ vyrovnala s tímto klesajícím trendem prodeje komodit, rozhodla se změnit obchodní strategii a to u všech segmentů – domácnosti, malé podniky, firemní zákazníci.

Na trhu panuje silný konkurenční boj. Hlavní konkurenční výhoda alternativních firem spočívá především v poskytování nízké ceny pro zákazníky, na což slyší zejména zákazníci segmentu domácnost a malé firmy. Společnost ČEZ se snaží reagovat na takto nízké ceny a proto svým zákazníkům nabízí nové produkty, které poskytují nižší cenu až o 20 % oproti základním produktům dominantních hráčů, kterými jsou RWE, Pražská energetika a E.ON. Tato sleva je poskytována po dobu fixace 3 let. Poté společnost ČEZ garantuje nižší cenu oproti významným dodavatelům o 1 %. U zemního plynu nabízí o 10 % nižší cenu oproti velkým konkurentům – RWE, Pražská plynárenská a E.ON. Při uzavření smlouvy noví zákazníci navíc získají bonus v částce 2 000,- Kč. Tato nabídka je pro zákazníky zajímavá v případě, že preferují dominantní dodavatele na trhu. V České republice působí i několik menších dodavatelů, kteří nabízejí nižší ceny, ale nemohou poskytovat tak kvalitní služby jako

⁴¹ POLOŽKY A SLUŽBY NAKUPOVANÉ SPOLEČNOSTÍ ČEZ. *Skupina ČEZ* [online]. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <https://www.cez.cz/cs/o-spolecnosti/pro-dodavatele/co-nakupujeme.html>

⁴² TENDR NA DOSTAVBU ELEKTRÁRNY V DUKOVANECH. *Lidovky* [online]. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: http://byznys.lidovky.cz/sobotka-v-dukovanech-tendr-na-dostavbu-elektrarny-zacne-mozna-uz-za-rok-lny-/firmy-trhy.aspx?c=A150523_174216_firmy-trhy_ele

velké společnosti. Například se může jednat o dostupnost zákaznických center. Zde záleží na zákazníkovi, co je pro něj podstatné.⁴³

ČEZ Prodej, s. r. o. se snaží vytvořit nejlepší podmínky pro získání nových zákazníků a udržení si současných, a poskytuje jim tedy i plnou škálu kvalitních služeb.

Společnost ví, jak jsou pro zákazníky důležitá zákaznická centra a tak v tomto roce plánují modernizace a přestěhování některých center, aby byla pro zákazníky lépe dostupná. Někteří zákazníci nemají v oblibě komunikační a informační technologie. Těmto zákazníkům vyhovuje přímý osobní kontakt. Toto poskytování služby přidává vysokou hodnotu společnosti.

V roce 2013 ČEZ Prodej, s. r. o. začala nabízet i svým zákazníkům výhodné mobilní tarify. Mohou si například navolit balíčky podle svých potřeb, ale také nabízí neomezené volání a pro zákazníky odebírající od společnosti elektřinu nebo plyn posílání SMS ve vlastní síti zdarma.

Společnost dále nabízí aplikaci ČEZ ON-LINE, ve které si zákazníci mohou jednoduše a přehledně kontrolovat a spravovat svůj účet. Zákazníkům se také nabízí možnost zobrazení plánovaných odstávek elektřiny na území distributora ČEZ Distribuce a mohou si nastavit zaslat informace o odstávkách přímo na vlastní e-mail nebo mobil s 3 – 15 denním předstihem. Aplikace je zdarma a je možné ji využít přes internet i v mobilním telefonu.⁴⁴

Společnost také poskytuje speciální poradenství v oblasti energetické legislativy, ve kterém je zákazníkům poskytnuta rada například při změně dodavatele, při řešení dědictví nebo v případě insolvence. V polovině roku 2016 bude spuštěn věrnostní program ŠTÁVA, který poskytuje zákazníkům ČEZ mnoho slev a výhod týkající se oblasti sportu, kultury, zábavy a cestování.

V roce 2013 byl vydán Zákaznický kodex, který souhrnně definuje úroveň služeb, které jsou poskytovány domácnostem a menším firmám. Je založen na třech pilířích:

- *srozumitelnost a jednoduchost,*

⁴³ NABÍDKA ČEZU. *Skupina ČEZ* [online]. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <https://www.cez.cz/cs/pro-media/tiskove-zpravy/5450.html>

⁴⁴ SLUŽBY POSKYTOVANÉ SPOLEČNOSTÍ ČEZ. *Skupina ČEZ* [online]. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <https://www.cez.cz/cs/pro-media/tiskove-zpravy/4886.html>

- *vstřícnost a lidskost,*
- *naslouchání a zlepšování se.*⁴⁵

Pro firemní zákazníky byla založena společnost ČEZ ESCO, která bude poskytovat jak komoditní tak nekomoditní produkty. Bude se jednat například o tyto služby - jednorázové energetické audity, energetické poradenství, externí dodávky tepla a elektřiny nebo instalaci fotovoltaických elektráren. Firemní zákazníci tak mohou u společnosti prakticky poptávat cokoli, co se týká energetiky. Nabízí speciální energetické služby, které zákazníkovi garantují zefektivnění provozu přímo ve smlouvě a splátky na investice se realizují přímo z provedených úspor. Úspory tak zajistí firmám, obcím a institucím vyšší efektivitu a nižší výdaje za energie. Tato nabídka pro velké firmy je velmi zajímavá a tak již v roce 2015 tato společnost získala za nekomoditní produkty 2 miliardy korun a v roce 2016 plánuje zvýšení na 3 miliardy. Za dodávku elektřiny a plynu v tomto roce plánuje tržby přes 12 miliard korun. ČEZ vidí tuto možnost poskytování služeb najednou v celkovém řešení jako velkou příležitost, jak si udržet stávající zákazníky a získat i ty nové.⁴⁶

Na současném trhu panuje silný konkurenční boj a zákazník tak vlastní obrovskou vyjednávací sílu, kterou využívá ve snaze donutit dodavatele k nižším cenám a poskytování kvalitnějších služeb. Společnost ČEZ se snaží na toto reagovat a tak, jak jsme již výše zmínili, poskytuje řadu výhodných cen oproti dominantním hráčům a nízké ceny, která je strategií alternativních dodavatelů, se snaží kompenzovat formou nabízení zajímavých a vysoce kvalitních služeb, které si menší firmy dovolit nemůžou.

Hrozba substitučních výrobků/služeb

Hlavní komoditou společnosti ČEZ je elektrická elektřina. Za substitut elektrické energie můžeme zařadit paliva, která jsou využívána pro vytápění rodinných domů a bytů. Hlavním substitutem v této oblasti můžeme uvést zemní plyn. Většina starších rodinných domů je vytápěna plynem. Je to důsledkem podporované plynofikace především státem v druhé

⁴⁵ ZÁKAZNICKÝ KODEX SPOLEČNOSTI ČEZ: Tři pilíře. *Skupina ČEZ* [online]. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <https://www.cez.cz/edee/content/micrositesutf/odpovednost2013/cs/socialni-odpovednost/dodavatele-a-odberatele.html>

⁴⁶ SPOLEČNOST ČEZ ESCO. *Skupina ČEZ* [online]. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <https://www.cez.cz/cs/pro-media/tiskove-zpravy/5420.html>

polovině devadesátých let minulého století. Dále můžeme za substituty uvést dřevo, dřevěné brikety, uhlí, koks, které domácnosti taktéž využívají k vytápění svých domů.

Výhody a nevýhody jednotlivých druhů paliv:

Zemní plyn:

- + ekologické palivo
- + relativně vysoká dostupnost
- + komfort užívání

- vysoká cena plynu
- omezené zásoby

Elektřina:

- + eliminace emisí při vytápění
- + dobrá dostupnost
- + komfort užívání

- vysoká cena elektrické energie
- u přímotopů horší akumulace tepla

Tuhá paliva:

- + nízké náklady na provoz

- nutnost pravidelně doplňovat palivo
- nároky na uskladnění paliva
- dopad na životní prostředí

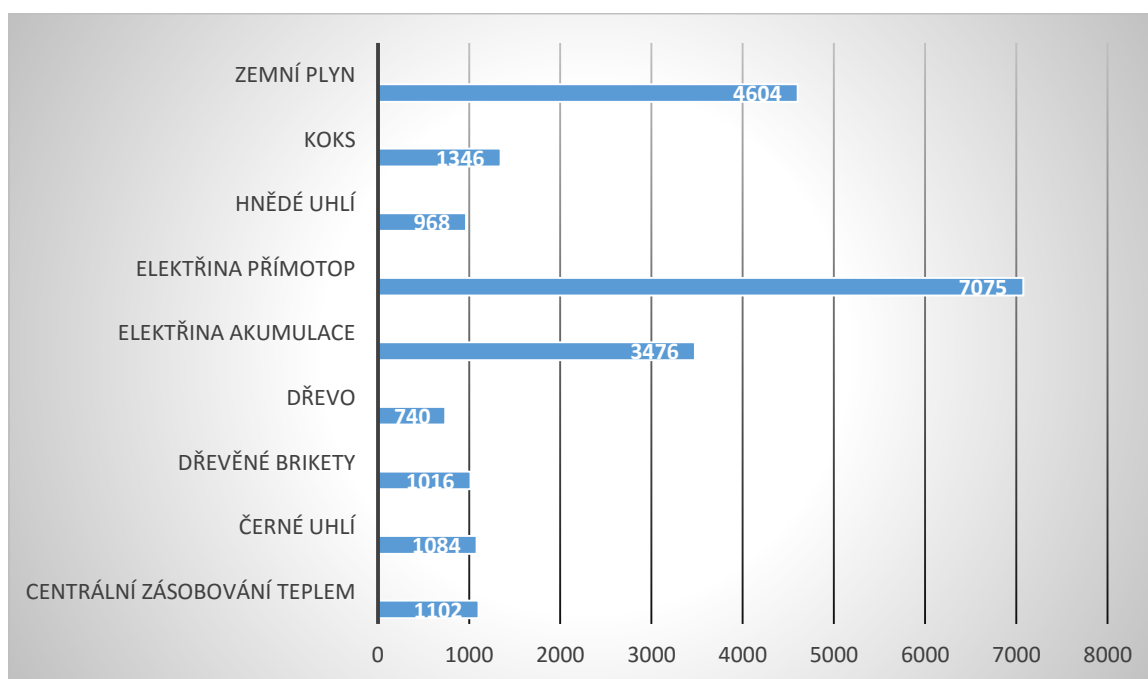
Tepelné čerpadlo:

- + snížení nákladů na vytápění
- + návratnost investice

- vyšší pořizovací investice
- nutný druhý zdroj tepla⁴⁷

Níže jsou uvedeny roční náklady na vytápění různými druhy paliv průměrného rodinného domu pro čtyřčlennou rodinu (viz **Obr. 3.8**).

Graf 3.4 Roční náklady na vytápění



Zdroj: ROČNÍ NÁKLADY NA VYTÁPĚNÍ. Tzb info [online]. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://vytapani.tzb-info.cz/tabulky-a-vypocty/139-porovnani-nakladu-na-vytapani-podle-druhu-paliva>

Při výběru nejvhodnějšího druhu paliva by se zákazník měl zaměřit na tyto hlediska. Jedná se například o výši nákladů na vytápění, pořizovací náklady, dopad na životní prostředí, zákazníkům komfort aj.

⁴⁷ VÝHODY A NEVÝHODY PALIV. Bydlení iDNES [online]. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: http://bydleni.idnes.cz/vybirame-nejvhodnejsi-topeni-do-rodinneho-domu-f52-/stavba.aspx?c=A071002_111744_rodinne_domy_web

4.2 Analýza vnitřního okolí

4.2.1 SWOT analýza

V této části kapitoly budou definovány silné a slabé stránky společnosti a rovněž příležitosti a hrozby v okolí. SWOT analýza je prostředkem určeným k nápomoci zdokonalení podnikových činností, přípravy strategického plánu a budoucího rozvoje společnosti.

Silné stránky

Společnost ČEZ již řadu let působí v České republice a díky této dlouholeté působnosti získala řadu zkušeností a dominantní postavení na trhu. Dlouhodobé fungování u zákazníků značí perspektivu, stabilitu a image firmy a určitě je proto řadíme k důležitým kladným stránkám společnosti. Dlouholeté zkušenosti společnosti pomáhají lépe se orientovat v tržním prostředí. K dalším důležitým silným stránkám patří státní držení většinových akcií, díky kterým se stát stává většinovým vlastníkem. Pro společnost tak mohou vznikat uspokojivé podmínky pro podnikání, jelikož pozice státního podniku je pro ČR velmi důležitá. Hlavní důvod je odvod nemalých částek do státního rozpočtu. Při rozhodování volby dodavatele může rozhodnutí zákazníka ovlivnit právě to, že majoritním vlastníkem je stát. Zákazník tak může přispívat do státního rozpočtu. Společnost ČEZ je prosperující firma, která disponuje dostatkem vlastních zdrojů. Má několik dceřiných společností, které jí zajišťují dodavatelské služby (např. je regionálním distributorem skoro na většině území ČR – ČEZ Distribuce, zajišťují komplexní služby týkající se provozu a odstraňování poruch, údržby a oprav distribuční soustavy – ČEZ Distribuční služby). To společnosti dává nezávislost, která patří určitě k silným stránkám společnosti. Společnost si zakládá na tom, aby zaměstnávala kvalifikované zaměstnance, kteří budou poskytovat kvalitní služby pro své zákazníky. Své zaměstnance podporuje, a proto jim poskytuje několik vzdělávacích aktivit, vytváří prostředí pro jejich profesní růst a poskytuje řadu zajímavých benefitů. Dále společnost ČEZ provádí řadu investic na ochranu životního prostředí a spolupracuje s vysokými školami včetně podpory jejich studentských výzkumných prací. V roce 2013 společnost získala mezinárodní Certifikát OSART Corporate, který značí vzorový přístup společnosti a slouží jako inspirace pro další světové provozovatele jaderných zařízení.

Slabé stránky

Za hlavní slabou stránku společnosti můžeme uvést vyšší ceny silové elektřiny oproti alternativním dodavatelům na trhu. Dále snížení úvěrového ratingu o jeden stupeň. Tento krok učinila agentura Moody's Investors Service z důvodu poklesu cen energií. ČEZ v České republice je závislý na hnědém uhlí, jádru a vodě z 90 %. Hodnocení úvěrového ratingu je důležitým kritériem pro investory, jelikož hodnocení vypovídá o tom, jak je dlužník schopen splácet potenciální úvěr. Čím je rating vyšší, tím lépe investoři vnímají společnost jako schopného plátce.⁴⁸ K dalším slabým stránkám můžeme uvést nízký podíl výroby elektřiny z obnovitelných zdrojů a nepřehledné webové stránky.

Příležitosti

V budoucnu se svět může potýkat s nedostatkem množství ropy a rovněž je kladen čím dál větší důraz na ekologii. To může zapříčinit více využívání elektromobilů. Na trhu se setkáváme se stále přibývajícím moderním technologiím. Tyto aspekty mohou vést k rostoucí poptávce po elektrické energii. Společnost prosazuje nové technologie a moderní přístupy a tím se může získat do popředí oproti konkurenci. ČEZ čím dál více expanduje na zahraniční trhy, čímž se jí otevírají nové příležitosti. Výstavbami nových bloků v Temelíně a v Dukovanech si společnost může zajistit potřebný výkon, aby byla na trhu konkurenceschopná. Rozšiřováním zákaznických center může společnost získat nebo si udržet velkou skupinu zákazníků, pro které jsou zákaznická centra důležitým kritériem. Společnost ČEZ poskytuje komplexní služby a tak zákazník může vyřešit vše na jednom místě.

Hrozby

Mezi hlavní hrozby můžeme zařadit stále vyšší růst alternativních dodavatelů a substituční výroby. Dále se mohou chod společnosti omezit státní zásahy a regulace. S problémy se také mohou potýkat v otázkách jaderné výroby a to s veřejností či ekologickými aktivisty případně možný vznik havárií při nakládání s jaderným odpadem. Společnost je taktéž závislá na příznivých klimatických podmínkách. V opačném případě mohou být narušeny

⁴⁸ SNÍŽENÍ ÚVĚROVÉHO RATINGU SPOLEČNOSTI ČEZ. *Hospodářské noviny* [online]. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-65240160-agentura-moody-s-snizila-rating-cez>

distribuční sítě a následně omezena dodávka elektřiny. Je nutné také zmínit, že při současné spotřebě hnědého uhlí vystačí zásoby přibližně na 15 let.⁴⁹

Bodové hodnocení položek

Jednotlivé položky byly ohodnoceny dle důležitosti a to v rozmezí 1 – 4.

Hodnocení silných stránek a příležitostí

- ❖ 4 - zcela silné
- ❖ 3 - velmi silné
- ❖ 2 - silné
- ❖ 1 - méně silné

Hodnocení slabých stránek a hrozeb

- ❖ -4 – zcela slabé
- ❖ -3 – velmi slabé
- ❖ -2 – slabé
- ❖ -1 – méně slabé

Tab. 3.12 Jednotlivé položky včetně bodového hodnocení

Silné stránky	Bodové hodnocení	Slabé stránky	Bodové hodnocení
Dominantní postavení na trhu	4	Ceny elektřiny	-4
Dlouholetá působnost	4	Nepřehledné webové stránky	-2
Dlouhodobá zkušenost v oboru	4	Nízký podíl výroby elektřiny z obnovitelných zdrojů	-3

⁴⁹ ZÁSoby HNĚDÉHO UHLÍ V ČR. *Hospodářské noviny* [online]. [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-54858870-cesko-ma-zasoby-hnedeho-uhli-uz-jen-na-18-let-dalsi-tezba-za-limity-bude-obtizna>

Majoritním vlastníkem stát	3	Snížení úvěrového ratingu	-1
Nezávislost	3		
Kvalifikovaní zaměstnanci	3		
Široké spektrum služeb	3		
Retenční aktivity	3		
Vzdělávací aktivity, benefity	2		
Ochrana životního prostředí	2		
Spolupráce s VŠ	1		
Certifikát OSART Corporate 2013	2		
Celkem	34	Celkem	-10
Příležitosti	Bodové hodnocení	Hrozby	Bodové hodnocení
Rostoucí poptávka po elektrické energii	3	Alternativní dodavatelé	-4
Investice do vědy a výzkumu	3	Omezené zásoby hnědého uhlí	-2
Expanze na zahraniční trhy	4	Substituční výrobky	-4

Výstavba nových bloků v Temelíně a v Dukovanech	4	Státní zásahy a regulace	-2
Rozšiřování zákaznických center	3	Jaderné elektrárny versus ekologičtí aktivisté a veřejnost	-1
Vše na jednom místě	2	Možné havárie při nakládání s jaderným odpadem	-1
Celkem	19	Celkem	-14

Zdroj: Vlastní zpracování

4.3 Shrnutí jednotlivých analýz

Shrnutí PESTLE analýzy

Jedním z podstatných kroků, které ovlivnili společnost, bylo liberalizování trhu s komoditami. Přechodem na tržní hospodářství došlo v České republice k celkové vyšší životní úrovni obyvatelstva než před rokem 1989. Tržní hospodářství se například projevilo v růstu HDP a poklesu nezaměstnanosti. Lepší životní úroveň i značí prodloužení střední délky života. Příčinou je větší zájem společnosti o životní prostředí, kterému se před rokem 1989 příliš nevěnovala pozornost, a také zkvalitňování zdravotní péče. Ekonomicky aktivní obyvatelstvo zahrnuje téměř 70 %, což je pro společnost pozitivní. V dnešní době se ženy více věnují rozvoji svého vzdělání a snaží se profesně růst, což je pro firmy také přínosné, jelikož si mohou vybírat z vyššího počtu kvalitních uchazečů. Do ústraní jde ovšem zakládání rodin, kde dnešní ženy plánují 1. dítě až kolem 30 let a nižší je také počet dětí na 1 ženu. Tím dochází k nižšímu počtu narozených dětí a k postupnému převyšování seniorů. Stát je většinovým vlastníkem společnost ČEZ, což může podniku při různých problémech a situacích pomoci. Stát se snaží vytvářet takové podmínky, které budou optimální pro

podnik. Výměnou za to se mu dostanou nemalé zdroje příjmů do státního rozpočtu. Velkou pozornost společnost ČEZ věnuje vědě a výzkumu. Podporuje nové technologie, snaží se o zajištění moderních technologií, které budou šetrnější k životnímu prostředí. Cílem této podpory je získání vyšší konkurenceschopnosti.

Shrneme-li výsledky analýzy PESTLE, došli jsme k závěrům, že situace v České republice se zlepšuje. Ze strany východní Evropy, jsme mezi státy v silnější pozici, co se týče západní strany, zde ještě zůstáváme pozadu.

Shrnutí Porterova modelu pěti konkurenčních sil

Budoucí investice, které ČEZ plánuje, mohou využít potenciální konkurenti. ČEZ chystá výstavbu nových bloků v Temelíně a Dukovanech, aby vykompenzoval možnou ztrátu výkonu, o kterou v budoucnu v uhelných elektrárnách přijde z důvodu dobíhající životnosti. Dle analytiků se spotřeba elektřiny v roce 2030 vyšplhá na zhruba 80 terawatthodin. Momentální spotřeba činí o dvacet terawatthodin méně. V tomto případě je ze strany ČEZ nutná investice, v opačném případě by klesal její tržní podíl. V době výstavby Temelína společnost neplánuje žádné důležité investice a toho by mohly využít konkurenční společnosti.

Na trhu panuje silný konkurenční boj a to díky uvolnění trhu s energiemi. Pro společnost ČEZ jsou nejvíce ohrožující skupinou alternativní dodavatelé, kteří nabízejí velmi nízké ceny energií, na které zákazníci slyší. Také tito dodavatelé preferují osobní kontakt door- to- door (tzv. podomní prodej) a zejména starší populace se ke změně dodavatele nechá přesvědčit, i když o novém dodavateli téměř nic neví. Podomní prodejci si vymýšlejí různé informace, které nemusí být pravdivé, ale starší populace je přece jenom důvěryhodnější a nemá takový přehled jako mladý člověk a tak jsou často přesvědčeni, aby smlouvu podepsali. Společnost ČEZ se snaží reagovat na tuto konkurenci a tak provádí různé retenční aktivity, nabízí výhodné ceny energií a služby, které by zákazníka mohly zaujmout. Díky této silné konkurenci tak společnosti klesá tržní podíl (u elektrické energie). Stále však zůstává dominantním hráčem. V případě zemního plynu je na trhu stále více úspěšná a drží si tak místo největšího alternativního dodavatele. Společnost ČEZ má svou výhodu, že celý koncern společnosti je strategicky propojen, podniky tak navzájem spolupracují a společnosti to poskytuje nezávislost.

Shrnutí SWOT analýzy

Příležitosti s lehkým náskokem převyšují hrozby.

63

Z výsledného grafu vyplývá, že společnost si je vědoma svých silných stránek, které využívá k naskytujícím se příležitostem – *Strategie využití* („*MAX – MAX*“). Jedná se o nejžádanější směr a cílem podniku je si tento směr do budoucna udržet.

5 Vyhodnocení analýzy a doporučení

5.1 Vyhodnocení analýzy

Společnost ČEZ působí již 24 let na českém trhu. Dominantní pozici si získala dlouholetou působností a také, že dříve byla monopolem týkající se elektrické energie v České republice. Za tuto dobu získala řadu zkušeností, díky kterým je úspěšná na trhu a i přes silné konkurenční prostředí si stále drží vysoký tržní podíl. Pomocí svých dceřiných společností není závislá na dodavatelích, což jí poskytuje konkurenční výhodu. Většinu akcií drží Česká republika, což může znamenat v případě potřeby výpomoc ze strany státu. U zákazníků, kteří volí svého dodavatele, může být státní vlastnictví rozhodujícím faktorem. Společnost ráda přispěje do státního rozpočtu, a proto toto kritérium může být pro něj důležité. Pro zákazníky je rovněž zajímavé poskytování širokého spektra služeb, ať už ve finančních či mobilních službách, věrnostních programech a mnohé další. Společnost ČEZ dbá na to, aby zaměstnávala kvalitní zaměstnance a proto jim poskytuje mnoho vzdělávacích aktivit, podporuje je v profesním růstu a poskytuje řadu výhodných benefitů. Oblasti životního prostředí rovněž věnuje značný podíl, kde postupně modernizuje zastaralá zařízení, splňuje požadavky Evropské unie a dodržuje právní předpisy. Mezinárodní agentura společnosti ČEZ udělila významný certifikát OSART Corporate 2013.

Liberalizovaný trh způsobil klesající podíl společnosti ČEZ na trhu. Zákazníci si mohou vybrat ze širokého spektra dodavatelů, kteří nabízejí nižší ceny elektřiny. Dále se zavádí stále více zákonných povinností týkající se jaderného provozu, které jsou velmi nákladné na provoz a administrativu.

5.2 Doporučení

Ze zjištěných faktů o společnosti ČEZ lze doporučit různé návrhy. Zda budou tato doporučení provedena, závisí na samotném podniku.

V současné době si společnost ČEZ drží místo největšího alternativního dodavatele zemního plynu, jelikož nabízí pro zákazníky velmi výhodné ceny. Tržní podíl u elektřiny ovšem klesá. Tomu by společnost mohla zabránit vytvořením nabídky ve formě „balíčku“ obou komodit. Jednalo by se o uzavření smlouvy o odběru zemního plynu tak i elektrické energie a tím by zákazník získal ještě nižší cenu elektřiny, než která se nabízí samostatně v jednotlivých

produktech. Tato nabídka by měla být podpořena vyšší propagační činností. Vysílání televizní reklamy na hlavních stanicích v nejsledovanější době (např. během večerních zpráv) se jeví jako nejvhodnější způsob propagace. Cena televizní reklamy (standardně v délce 30 vteřin) se vypočítává zpětně, závisí na počtu skutečné sledovanosti. Průměrná sledovanost (rating) televizních novin na stanici Nova se pohybuje ve výši 22 %. Hodnota ratingového bodu činí průměrně 20 000,- Kč.⁵⁰ Celková částka by činila 440 000,- Kč za jednu proběhlou televizní reklamu. Abychom docílili efektivního výsledku, je potřeba, aby počet televizních reklam probíhal minimálně 3 krát týdně, optimálně tedy před večerními televizními zprávami, v celkové délce 1 měsíce. Celkové náklady za odvysílání televizní reklamy by tak dosáhly výše okolo 5 280 000,- Kč. K vytvoření televizní reklamy by společnost ČEZ mohla oslovit firmu FairFilm, který se zabývá touto činností. Cena se pohybuje od 75 000,- Kč. Cenu nelze přesně stanovit, jelikož záleží na několika faktorech, které cenu ovlivňují (typ prostředí, typ použitých technologií aj.).⁵¹ Tento způsob propagace je sice finančně náročnější, ale také nejúčinnější, jelikož osloví velké množství populace.

Na území regionálního distributora ČEZ v České republice existuje rozsáhlé množství zákaznických kanceláří. Ovšem v oblastech, kde jako distributor nepůsobí, je zákaznických center minimum. ČEZ nepůsobí jako regionální distributor v kraji Jihočeském, Jihomoravském, Vysočině a v Praze. V Jihočeském a Jihomoravském kraji není momentálně vybudováno ani jedno zákaznické centrum společnosti ČEZ. V Kraji Vysočina nalezneme tři zákaznická centra a to v Jihlavě, Havlíčkově Brodě a Novém Městě na Moravě. V hlavním městě Praze je pouze jedno zákaznické centrum. Pro společnost ČEZ by bylo určitě přínosné, kdyby v oblastech, ve kterých nepůsobí jako regionální distributor, zřídil zákaznická centra, zejména v kraji Jihočeském a Jihomoravském a taktéž v Praze. V Jihočeském kraji by bylo vhodné umístit alespoň jedno zákaznické centrum a to v Českých Budějovicích. Na hranicích s ostatními kraji existuje několik sousedních center, ovšem v oblasti Českých Budějovic se nevyskytují žádná. Pro zákazníky Jihomoravského kraje by bylo přínosem zřídit zákaznickou kancelář v druhém největším městě České republiky a tím je Brno. Hlavní důvody můžeme uvést strategickou polohu města k možnému dojíždění z okolních menších měst a také vysoký počet obyvatel v samotném městě Brně. V Praze se zákaznické centrum objevuje pouze v Praze 8. Vhodné by bylo

⁵⁰ CENA TELEVIZNÍ REKLAMY. *DigiZone* [online]. [cit. 2016-05-03]. Dostupné z: <http://www.digizone.cz/clanky/vsechny-televize-letos-zdrzily-reklamu-az-na-3/>

⁵¹ CENA REKLAMY. *FairFilm* [online]. [cit. 2016-05-03]. Dostupné z: <http://www.fairfilm.cz/index.php>

zřízení minimálně dvou kanceláří. Tímto krokem společnost ČEZ osloví velkou část populace, jelikož i v dnešní době existuje stále velké množství obyvatel, kteří upřednostňují osobní kontakt.

Společnost se velmi malým procentem podílí na výrobě elektřiny z obnovitelných zdrojů. Jak již bylo výše zmíněno, důvodem je to, že zde nepanují optimální podmínky pro tuto výrobu. V budoucnu ČEZ plánuje investovat do této výroby v zahraničí. Optimální podmínky pro tuto výrobu jsou vhodné v zemích jako je Rumunsko, Polsko, Bulharsko či Německo. Tento krok by byl pro organizaci určitě správným a to z několika důvodů. Jako hlavní důvod můžeme uvést zvyšování ochrany životního prostředí a tím získání nových zákazníků, pro které bude tento způsob výroby přitažlivý.

Společnost by se také měla zaměřit na větší informovanost zákazníků týkající se jednotlivých zdrojů využívaných pro výrobu elektrické energie a jejich dopadech na životní prostředí. Snaha by měla směřovat ke změně obecného názoru na toto odvětví. Tyto důležité informace nestačí pouze zveřejňovat na nepřehledných webových stránkách, ale více vést společnost tím směrem, aby zvýšila medializaci tohoto tématu. K úpravě současných webových stránek by společnost ČEZ mohla oslovit firmu ZeroDesign, která nabízí komplexní spektrum internetových služeb (tvorba webových stránek, webdesign aj.).⁵² Průměrná cena těchto služeb se pohybuje okolo 30 000,- Kč. K zesílení medializace je opět nejúčinnější metodou vysílání televizního spotu na hlavních televizních stanicích. Veřejnost v dnešní době nerozezná rozdíl negativních dopadů na životní prostředí jaderné a tepelné elektrárny. Pokud by veřejnost byla dostatečně informována o jaderné výrobě, výsledkem by mohla být přijatelnější akceptace občanů k této oblasti.

⁵² TVORBA A ÚPRAVA WEBOVÝCH STRÁNEK. *ZeroDesign* [online]. [cit. 2016-05-03]. Dostupné z: <http://www.zerodesign.cz/tvorba-stranek-webdesign>

6 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo provést analýzu vnějšího a vnitřního okolí společnosti ČEZ Prodej, s. r. o. a na jejím základě definovat současnou strategickou pozici na trhu. Několikaletá působnost na trhu společnosti zaručila dominantní postavení, které se ale v posledních letech postupně snižuje a to díky vlivu konkurenčních firem. I v této situaci však na trhu vládne. Značí se soběstačností a relativně i nezávislostí. Pomocí svých dceřiných společností není podřízená dodavatelům, což jí poskytuje konkurenční výhodu. Velký důraz klade na rozvoj společnosti, které se projevuje neustálou snahou plánování investic a modernizací společnosti. Postupně expanduje i na zahraniční trhy, které by ji v budoucnu mohly pomoci při řešení konkurenčních tlaků v ČR. Vstup nových konkurentů momentálně nehrozí, ale situace by se mohla změnit v případě začínající výstavby nových bloků jaderných elektráren. Co se týče současných konkurentů, ti staví svou strategii na poskytování velmi nízkých cen. ČEZ na tuto taktiku postupně reaguje a to ve formě garantování nižších cen energií vůči dominantním dodavatelům, využívání retenčních aktivit a další poskytování širokého spektra doplňujících služeb, které se stanou pro zákazníky určitě atraktivní. V současné době již nedochází k takovému obrovskému počtu změn dodavatelů, jak tomu bylo například v roce 2011 a 2012. Důvodem je to, že mnoho zákazníků si uzavřeli s novým dodavatelem smlouvu na dobu určitou, takže v případě další změny dodavatele by jim hrozili sankce. Další příčinou je vyšší procento nedůvěry vůči podomním prodejcům, kteří si tuto pověst získali především poskytováním nepravdivých informací. Hlavním produktem společnosti ČEZ je prodej elektrické energie. Pro tuto komoditu neexistuje jasně definovaný substitut. V případě dívání se na substitut jako zdroj vytápění domů můžeme na trhu nalézt několik těchto variant a to například vytápění pomocí zemního plynu, dřevem, uhlím, koksem aj. Každé palivo je nutné zhodnotit z několika pohledů a poté určit výběr dle vlastních kritérií. Společnost ČEZ si je určitě vědoma svých silných stránek. Ty se snaží využívat k eliminaci těch slabých. Slabými stránky společnost disponuje minimálně a to díky správné strategii, která je ve společnosti nastavena. Do budoucna by měla pokračovat v zavedené strategii a udržet si tento směr co nejdéle.

Seznam použité literatury

Publikace

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.

FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.

LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku*. [Česko: J. Lhotský], 2010. ISBN 978-80-254-8182-0.

MIKOLÁŠ, Zdeněk, Jindra PETERKOVÁ a Milena TVRDÍKOVÁ. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2011. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-379-0.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.

SLÁVIK, Štefan. *Strategické riadenie podniku*. Vyd. Bratislava: Sprint, 1999. ISBN 80-88848-41-5

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.

ZUZÁK, Roman. *Strategický management*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2012. ISBN 978-80-86730-82-0.

ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4008-9.

Internetové zdroje

CELKOVÝ PŘÍRŮSTEK OBYVATELSTVA. *Businessinfo* [online]. [cit. 2016-03-05]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/ekonomicko-statisticky-slovník-l-p-3100.html>

CENA REKLAMY. *FairFilm* [online]. [cit. 2016-05-03]. Dostupné z: <http://www.fairfilm.cz/index.php>

CENA TELEVIZNÍ REKLAMY. *DigiZone* [online]. [cit. 2016-05-03]. Dostupné z: <http://www.digizone.cz/clanky/vsechny-televize-letos-zdrazily-reklamu-az-na-3/>

CERTIFIKÁT OSART CORPORATE. *Skupina ČEZ* [online]. [cit. 2016-01-11]. Dostupné z: <https://www.cez.cz/cs/o-spolecnosti/cez/profil-spolecnosti.html>

ČEZ DÁ ŠANCI KONKURENCI. *Ekonom* [online]. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://ekonom.ihned.cz/c1-52293280-cez-da-sanci-konkurenci>

ČEZ, A. S. *Skupina ČEZ: O společnosti* [online]. [cit. 2016-01-11]. Dostupné z: <http://www.cez.cz/cs/o-spolecnosti/cez/profil-spolecnosti.html>

ČEZ. *Aktuálně* [online]. [cit. 2016-01-11]. Dostupné z: <http://www.aktualne.cz/wiki/ekonomika/cez/r~i:wiki:914/>

DEMOGRAFICKÝ VÝVOJ OBYVATELSTVA V PROCENTECH. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2016-03-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-od-roku-1989-v-cislech#01>

DEMOGRAFICKÝ VÝVOJ OBYVATELSTVA. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2016-03-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-od-roku-1989-v-cislech#01>

DISTRIBUTOR ELEKŘINY. *Ceny Energie* [online]. [cit. 2016-01-11]. Dostupné z: <http://www.cenyenergie.cz/distributor-elektriny/#/promo-ele>

DRUHY ŽIVNOSTÍ. *Ekonomikon* [online]. [cit. 2015-12-22]. Dostupné z: <http://www.ekonomikon.cz/byznys/zivnost/druhy>

HRUBÝ DOMÁCÍ PRODUKT. *Finance* [online]. [cit. 2016-03-03]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/makrodata-eu/hdp/informace/>

¹INFLACE. *Peníze* [online]. [cit. 2016-03-03]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/inflace>

LOGO SPOLEČNOSTI ČEZ. *Skupina ČEZ* [online]. [cit. 2016-01-11]. Dostupné z: Zdroj: <https://www.cez.cz/cs/pro-media/ke-stazeni/loga.html>

NA DANÍCH NEJVÍCE ZAPLATIL ČEZ. *E15* [online]. [cit. 2016-02-20]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/domaci/ekonomika/na-danich-nejvic-zaplatil-cez-agrofert-v-zebricku-nejvetsich-platcu-chybi-1194088>.

NABÍDKA ČEZU. *Skupina ČEZ* [online]. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <https://www.cez.cz/cs/pro-media/tiskove-zpravy/5450.html>

NÁKLADY VÝZKUMU A VÝVOJE. *Skupina ČEZ* [online]. [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: <https://www.cez.cz/cs/vyzkum-a-vzdelavani/vyzkum-a-vyvoj/aktuality-a-historie/historie-vyzkumu-a-vyvoje-v-cez.html>

NÁRODNÍ ÚČTY. *Management Mania* [online]. [cit. 2013-03-03]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/narodni-ucty>

NEZAMĚSTNANOST: Obecná míra nezaměstnanosti. *Měšec* [online]. [cit. 2016-03-05]. Dostupné z: <http://www.mesec.cz/dane/ekonomika/pruvodce/nezamestnanost/>

NOMINÁLNÍ A REÁLNÝ PRODUKT. *Ekonomie otázky* [online]. [cit. 2016-03-03]. Dostupné z: <http://ekonomie-otazky.studentske.cz/2008/07/nominln-produkt-reln-produkt.html>

OBLASTI ZÁJMU VÝZKUMU A VÝVOJE ČEZ. *Skupina ČEZ* [online]. [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: <https://www.cez.cz/cs/vyzkum-a-vzdelavani/vyzkum-a-vyvoj/zamery-a-cile/oblasti-zajmu-vyzkumu-a-vyvoje-v-cez.html>

OCHRANA OVZDUŠÍ: Aktivita ČEZ. *Skupina ČEZ* [online]. [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <https://www.cez.cz/cs/odpovedna-firma/zivotni-prostredi/programy-snizovani-zateze-zp/snizovani-znecistení-ovzdusi/aktivity-cez.htm>

OCHRANA OVZDUŠÍ: Měření imisí. *Skupina ČEZ* [online]. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <https://www.cez.cz/cs/odpovedna-firma/zivotni-prostredi/sledovani-parametru-pro-ochranu-ovzdusi/mereni-imisi.html>

POLOŽKY A SLUŽBY NAKUPOVANÉ SPOLEČNOSTÍ ČEZ. *Skupina ČEZ* [online]. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <https://www.cez.cz/cs/o-spolecnosti/pro-dodavatele/co-nakupujeme.html>

POUŽITÉ ZDROJE PRO VÝROBU ELEKTRINY V ROCE 2014. *Skupina ČEZ* [online]. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <https://www.cez.cz/cs/odpovedna-firma/zivotni->

prostredi/informace-dle-energetickeho-zakona-c458-2000-sb/2014/podil-zdroju-elektriny-pouzitych-pro-vyrobu-elektriny-v-roce-2014.html

PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ PRO FYZICKÉ A PRÁVNICKÉ OSOBY. *Ipodnikatel: portál pro začínající podnikatele* [online]. [cit. 2015-12-22]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Zahajeni-podnikani/pravni-formy-podnikani-pro-fyzicke-a-pravnicke-osoby/Pravnicka-osoba.html>

PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ PRO FYZICKÉ A PRÁVNICKÉ OSOBY. *Ipodnikatel: portál pro začínající podnikatele* [online]. [cit. 2015-12-22]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Zahajeni-podnikani/pravni-formy-podnikani-pro-fyzicke-a-pravnicke-osoby/Pravnicka-osoba.html>

PŘIROZENÝ A CELKOVÝ PŘÍRŮSTEK OBYVATEL. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2016-03-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-od-roku-1989-v-cislech#01>

REGIONÁLNÍ DISTRIBUTOŘI V ČR. *Ceny energie* [online]. [cit. 2016-01-11]. Dostupné z: <http://www.cenyenergie.cz/distributor-elektriny/#/promo-ele>

ROČNÍ NÁKLADY NA VYTÁPĚNÍ. *Tzb info* [online]. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://vytapani.tzb-info.cz/tabulky-a-vypocty/139-porovnani-nakladu-na-vytapani-podle-druhu-paliva>

SKUPINA ČEZ A OBNOVITELNÉ ZDROJE ENERGIE. *Skupina ČEZ* [online]. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <https://www.cez.cz/cs/vyroba-elektriny/obnovitelne-zdroje.html>

SKUPINA ČEZ. *Skupina ČEZ: O společnosti* [online]. [cit. 2016-01-11]. Dostupné z: <https://www.cez.cz/>

SLUŽBY POSKYTOVANÉ SPOLEČNOSTÍ ČEZ. *Skupina ČEZ* [online]. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <https://www.cez.cz/cs/pro-media/tiskove-zpravy/4886.html>

SNÍŽENÍ ÚVĚROVÉHO RATINGU SPOLEČNOSTI ČEZ. *Hospodářské noviny* [online]. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-65240160-agentura-moody-s-snizila-rating-cez>

SPOLEČNOST ČEZ ESCO. *Skupina ČEZ* [online]. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <https://www.cez.cz/cs/pro-media/tiskove-zpravy/5420.html>

SPOLEČNOSTI SKUPINY ČEZ V ČESKÉ REPUBLICE. *Skupina ČEZ: O společnosti* [online]. [cit. 2016-01-15]. Dostupné z: <http://www.cez.cz/cs/o-spolecnosti/skupina-cez/spolecnosti-skupiny-cez-v-cr.html>

SPOLEČNOSTI SKUPINY ČEZ V ČR. *Skupina ČEZ* [online]. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <https://www.cez.cz/cs/o-spolecnosti/skupina-cez/spolecnosti-skupiny-cez-v-cr.html>

STANOVY ČEZ. *Skupina ČEZ* [online]. [cit. 2016-02-20]. Dostupné z: https://www.cez.cz/edee/content/file/investori/stanovy_cez_cz.pdf

STRUKTURA AKCIONÁŘŮ. *Skupina ČEZ: O společnosti* [online]. [cit. 2016-01-15]. Dostupné z: <https://www.cez.cz/cs/o-spolecnosti/cez/struktura-akcionaru.html>

STRUKTURA AKCIONÁŘŮ. *Skupina ČEZ: O společnosti* [online]. [cit. 2016-02-20]. Dostupné z: <https://www.cez.cz/cs/o-spolecnosti/cez/struktura-akcionaru.html>

SWOT ANALÝZA. *Management mania* [online]. [cit. 2016-01-09]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>

TENDR NA DOSTAVBU ELEKTRÁRNY V DUKOVANECH. *Lidovky* [online]. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: http://byznys.lidovky.cz/sobotka-v-dukovanech-tendr-na-dostavbu-elektrarny-zacne-mozna-uz-za-rok-1ny-/firmy-trhy.aspx?c=A150523_174216_firmy-trhy_ele

TVORBA A ÚPRAVA WEBOVÝCH STRÁNEK. *ZeroDesign* [online]. [cit. 2016-05-03]. Dostupné z: <http://www.zerodesign.cz/tvorba-stranek-webdesign>

ÚHRNNÁ PLODNOST. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2016-03-05]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/uhrnna_plodnost_v_letech_1950_2014

ÚROKOVÁ SAZBA: Repo sazba. *Česká národní banka* [online]. [cit. 2016-03-05]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/mp_nastroje/

VÝHODY A NEVÝHODY PALIV. *Bydlení iDNES* [online]. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: http://bydleni.idnes.cz/vybirame-nejvhodnejsi-topeni-do-rodinneho-domu-f52-/stavba.aspx?c=A071002_111744_rodinne_domy_web

VÝMĚNA ČLENŮ DOZORČÍ RADY ČEZ. *Lidovky* [online]. [cit. 2016-02-20]. Dostupné z: http://byznys.lidovky.cz/stat-vymenil-sedm-clenu-dozorci-rady-cez-zvolen-byl-i-wagenknecht-p9z-/firmy-trhy.aspx?c=A140627_195240_firmy-trhy_hm

VÝPIS Z OBCHODNÍHO REJSTŘÍKU. *VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN* [online]. [cit. 2016-01-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=302928&typ=PLATNY>

VÝPIS Z OBCHODNÍHO REJSTŘÍKU. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. [cit. 2016- 02- 20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=302928&typ=PLATNY>

VÝŠE DIVIDEND ČEZ. *E15* [online]. [cit. 2016-02-20]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/prumysl-a-energetika/dividenda-cez-zustane-stejna-jako-loni-statu-pujde-15-miliard-1096958>

VÝVOJ HDP V ČR. *Kurzy* [online]. [cit. 2016-03-03]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/?G=3&A=2&page=1>

VÝVOJ HDP. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2016-03-03]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr

VÝVOJ INFLACE. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2016-03-05]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr

VÝVOJ OBECNÉ MÍRY NEZAMĚSTNANOSTI. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2016- 03-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-unor-2015-1viwzidofb>

VÝVOJ REPO SAZEB. *Kurzy* [online]. [cit. 2016-03-05]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/cnb/ekonomika/oficialni-urokove-sazby-cnb-mesicni-prumer/repo-sazba-2-tydny/>

VÝZKUM A VÝVOJ SPOLEČNOSTI ČEZ. *Skupina ČEZ* [online]. [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: <https://www.cez.cz/cs/vyzkum-a-vzdelavani/vyzkum-a-vyvoj/zamery-a-cile/jak-funguje-program-vyzkumu-a-vyvoje-cez.html>

ZÁKAZNICKÝ KODEX SPOLEČNOSTI ČEZ: Tři pilíře. *Skupina ČEZ* [online]. [cit. 2016- 04-15]. Dostupné z: <https://www.cez.cz/edee/content/micrositesutf/odpovednost2013/cs/socialni-odpovednost/dodavatele-a-odberatele.html>

ZÁKON Č. 406/2000 SB. O HOSPODAŘENÍ ENERGIÍ. *Tzbinfo* [online]. [cit. 2016- 02- 20]. Dostupné z: <http://www.tzb-info.cz/pravni-predpisy/zakon-c-406-2000-sb-o-hospodareni-energii>

ZÁKONY TÝKAJÍCÍ SE SPOLEČNOSTI ČEZ. *Skupina ČEZ* [online]. [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: <https://www.cez.cz/cs/o-spolecnosti/skupina-cez/mise-vize-a-strategie.html>

ZÁSOBY HNĚDÉHO UHLÍ V ČR. *Hospodářské noviny* [online]. [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-54858870-cesko-ma-zasoby-hnedeho-uhli-uz-jen-na-18-let-dalsi-tezba-za-limity-bude-obtizna>

Ostatní zdroje

ZÁKON Č. 406/2000 SB. O HOSPODAŘENÍ ENERGII

Seznam zkratek

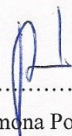
a. s.	akciová společnost
CZ-NACE	Klasifikace ekonomických činností pro Českou republiku
ČEPS	Česká energetická přenosová soustava
ČHMÚ	Český hydrometeorologický ústav
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
ERÚ	Energetický regulační úřad
GNP	Hrubý národní produkt
HDP	Hrubý domácí produkt
ISIC	Mezinárodní klasifikace všech ekonomických činností
MAX	Maximalizace
MIN	Minimalizace
NACE	Klasifikace ekonomických činností
OSN	Organizace spojených národů
OTE	Operátor trhu s elektřinou
PESTLE	název analýzy – akronym – Politické, Ekonomické, Sociální, Technologické, Legislativní, Ekologické faktory
r/r	meziroční změna
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
SO	Strenghts, Opportunities – silné stránky a příležitosti
ST	Strenghts, Threats – silné stránky a hrozby
SWOT	název analýzy – akronym – Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats
WO	Weaknesses, Opportunities – slabé stránky a příležitosti
WT	Weaknesses, Threats – slabé stránky a hrozby

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 1.5.2016


.....
Simona Polášková

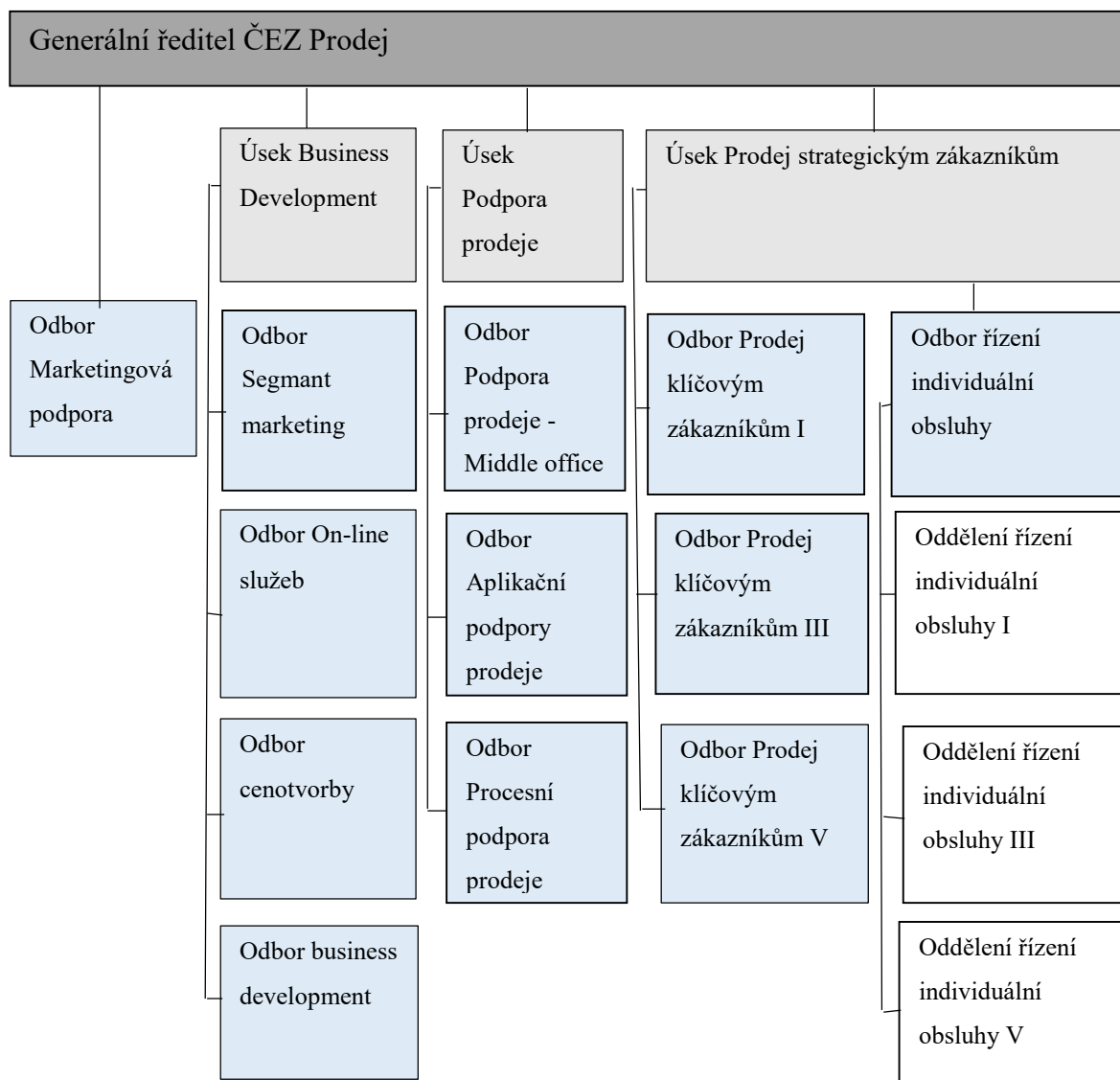
Seznam příloh

Příloha č. 1	Základní organizační schéma ČEZ Prodej, s. r. o., k 31.12.2014
Příloha č. 2	Základní rámec SWOT analýzy

Přílohy

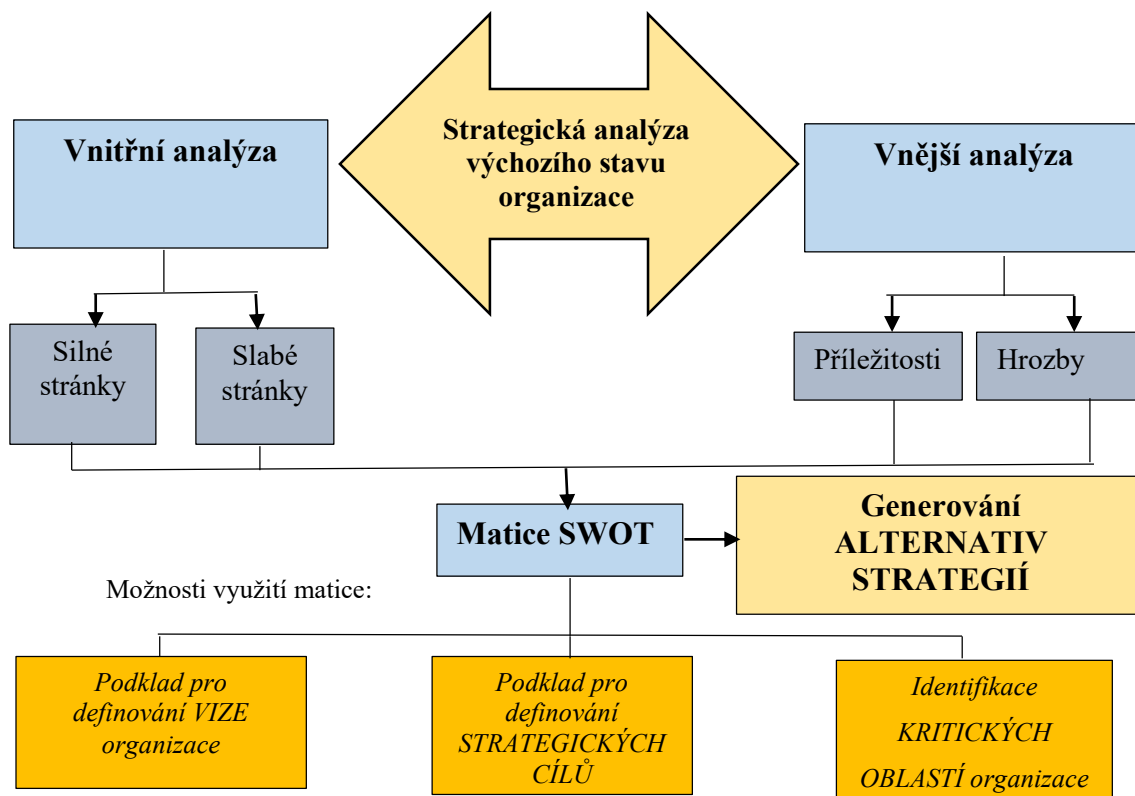
Příloha č. 1

Základní organizační schéma ČEZ Prodej, s. r. o., k 31.12.2014



Zdroj: Výroční zprávy ČEZ Prodej, s. r. o. 2014, s. 22

Základní rámec SWOT analýzy



Zdroj: Grasseová, 2012, s. 297